



## Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet

*rapport fra Medea-projektet*

Knudsen, Herman Lyhne; Busck, Ole Gunni; Lind, Jens

*Publication date:*  
2009

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Knudsen, H. L., Busck, O. G., & Lind, J. (2009). *Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet: rapport fra Medea-projektet*. Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet. ISP-Skriftserie Nr. 2009-9

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Herman Knudsen, Ole Busck og Jens Lind  
**Medarbejderdeltagelsens betydning  
for arbejdsmiljøets kvalitet**

*Rapport fra Medea-projektet*





Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet – rapport fra Medea-projektet

© Aalborg Universitet, Herman Knudsen, Ole Busck og Jens Lind

Skriftserien 2009-9

ISSN 1397-3169-pdf

ISBN 978-87-91830-34-1-pdf

Institut for Samfundsudvikling og Planlægning

Aalborg Universitet

Fibigerstræde 11-13

9220 Aalborg Ø

Rapporten kan downloades fra [www.vbn.dk](http://www.vbn.dk)

Forsidefoto: Herman Knudsen

Herman Knudsen, Ole Busck og Jens Lind

# **Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet**

**– rapport fra Medea-projektet**

Skriftserien, nr. 9, 2009  
Institut for Samfundsudvikling og Planlægning  
Aalborg Universitet



## Indholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>6</b>
<b>Resumé .....</b>	<b>7</b>
<b>Summary .....</b>	<b>11</b>
<b>Kap. 1: Medea-projektets problemstillinger og realisering .....</b>	<b>15</b>
Begrebet medarbejderdeltagelse .....	16
Projektets formål og hypoteser .....	18
Projektets udformning og realisering .....	19
Projektets begrænsninger .....	21
Denne rapportes opbygning .....	23
Læsevejledning .....	24
<b>Kap. 2: Teori, design og metode .....</b>	<b>25</b>
Teori .....	25
Undersøgellesdesign .....	28
Dataindsamlingsmetoder .....	30
Analysemodel .....	33
Analysemetoder .....	35
<b>Kap. 3: Arbejdsmiljø og deltagelse på to fødevarefabrikker .....</b>	<b>37</b>
<b>Fødevarebranchen .....</b>	<b>37</b>
<b>Fabrik X .....</b>	<b>38</b>
Arbejdsmiljø .....	41
Medarbejderdeltagelse .....	44
Deltagelse og arbejdsmiljø .....	48
<b>Fabrik Y .....</b>	<b>49</b>
Arbejdsmiljø .....	52
Medarbejderdeltagelse .....	55
Deltagelse og arbejdsmiljø .....	59
<b>Sammenligning af de to fabrikker .....</b>	<b>61</b>
Konklusion .....	66
<b>Kap. 4: Arbejdsmiljø og deltagelse på to hoteller .....</b>	<b>68</b>
<b>Hotelbranchen .....</b>	<b>68</b>
<b>Hotel X .....</b>	<b>69</b>
Arbejdsmiljø .....	70
Medarbejderdeltagelse .....	71
Deltagelse og arbejdsmiljø .....	74
<b>Hotel Y .....</b>	<b>75</b>
Arbejdsmiljø .....	75
Medarbejderdeltagelse .....	76
Deltagelse og arbejdsmiljø .....	78
<b>Sammenligning af de to hoteller .....</b>	<b>79</b>
Konklusion .....	84

<b>Kap. 5: Arbejdsmiljø og deltagelse i to banker.....</b>	<b>85</b>
Banksektoren.....	85
Bank X .....	87
Arbejdsmiljø.....	88
Medarbejderdeltagelse .....	91
Deltagelse og arbejdsmiljø .....	96
Bank Y .....	96
Arbejdsmiljø.....	98
Medarbejderdeltagelse .....	101
Deltagelse og arbejdsmiljø .....	103
Sammenligning af de to banker .....	103
Konklusion .....	107
<b>Kap. 6: Arbejdsmiljø og deltagelse på to sygehusenheder.....</b>	<b>109</b>
Sygehussektoren .....	109
Sygehusenhed X .....	113
Arbejdsmiljø.....	117
Medarbejderdeltagelse .....	120
Deltagelse og arbejdsmiljø .....	124
Sygehusenhed Y .....	125
Arbejdsmiljø.....	127
Medarbejderdeltagelse .....	130
Deltagelse og arbejdsmiljø .....	134
Sammenligning af de to sygehusenheder .....	135
Konklusion .....	139
<b>Kap. 7: Arbejdsmiljø og deltagelse på to folkeskoler .....</b>	<b>141</b>
Folkeskoleområdet.....	141
Skole X .....	144
Arbejdsmiljø.....	144
Medarbejderdeltagelse .....	145
Deltagelse og arbejdsmiljø .....	147
Skole Y .....	148
Arbejdsmiljø.....	149
Medarbejderdeltagelse .....	150
Deltagelse og arbejdsmiljø .....	153
Sammenligning af de to skoler .....	155
Konklusion .....	159
<b>Kap. 8: Arbejdsmiljø og deltagelse på en IT-virksomhed .....</b>	<b>161</b>
IT-branchen.....	161
IT X .....	163
Arbejdsmiljø.....	166
Medarbejderdeltagelse .....	168
Deltagelse og arbejdsmiljø .....	171

## **Kap. 9: Medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø – komparative analyser af de 11 arbejdspladser ..... 173**

Arbejdsmiljøets kvalitet (AMK) .....174

**Medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø.....177**

Direkte deltagelse og arbejdsmiljøkvalitet .....178

Repræsentativ deltagelse og arbejdsmiljøkvalitet .....187

**Konklusion.....190**

## **Kap. 10: Andre forhold, der påvirker arbejdsmiljøet ..... 192**

Social støtte, anerkendelse og muligheder for kvalitet i arbejdet .....192

Krav .....196

Køn, alder og anciennitet .....199

Konklusion .....202

## **Kap. 11: Hvornår virker medarbejderdeltagelse godt og hvornår mindre godt for arbejdsmiljøet? ..... 204**

Den organisatoriske kontekst .....206

Virksomhederne med demokratisk model for medarbejderdeltagelse.....207

Virksomhederne med en HRM model for medarbejderdeltagelse .....208

Virksomhederne med en blandet parts- og HRM model for medarbejderdeltagelse.....210

Virksomhederne med en partsmodel for medarbejderdeltagelse.....212

Konklusion .....214

## **Kap. 12: Konklusioner og anbefalinger ..... 216**

Har en høj grad af deltagelse en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet? .....216

Kan en høj grad af deltagelse have en negativ indvirkning på arbejdsmiljøet?.....219

Anbefalinger.....220

**Litteraturliste .....223**

**Bilag 1: Projektbeskrivelse (februar 2007) .....226**

**Bilag 2: Interviewguide.....232**

**Bilag 3: Liste over interviewede.....235**

**Bilag 4: Spørgeskema.....237**

**Bilag 5: Forkortelser .....241**



## Forord

Denne rapport er forfattet af tre personer, men havde ikke været mulig uden vigtige bidrag fra en lang række andre personer og organisationer, som vi hermed gerne vil anerkende og takke for deres medvirken.

Først og fremmest en tak til alle dem, der har bidraget med at skaffe det materiale, rapporten bygger på – ved at hjælpe med at skaffe adgang til virksomheder, at give interviews, at levere skriftligt materiale og at udfylde spørgeskemaer.

Dernæst en tak til en række personer, som har hjulpet os i løbet af forskningsprocessen:

- Tine Jørgensen, der deltog som forsker i projektets første faser
- Per Langaa Jensen, der deltog som diskussionspartner både ved formuleringen af projektet og hen imod afslutningen
- Peter Nielsen, der bidrog med viden og synspunkter om analysemetoder
- Marion Berg Christensen og Pia Nørmølle, der først som studentermedhjælpere og senere som videnskabelige assistenter hjalp med dataindsamling og -bearbejdning. Marion har endvidere lavet grafiske illustrationer, checket tekst og tabeller og lavet layout og opsætning af det færdige manuskript
- Mette Reiche Sørensen, der som projektsekretær havde hånd i hanke med de finansielle og administrative aspekter af projektet.

Endelig vil vi takke Arbejdsmiljøforskningsfonden for den bevilling, der leverede hovedparten af projektets finansiering. Resten blev betalt af Aalborg Universitet som en del af vores ansættelsesforhold.

Vi har haft stort udbytte og fornøjelse af samarbejdet med projektets øvrige bidragydere, og vi håber med denne rapport at kunne levere noget brugbart tilbage.

Forfatterne,  
oktober 2009

## Resumé

Medea-projektet er gennemført i årene 2007-2009 og har undersøgt medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet. Undersøgelsen har i princippet omfattet alle de former for medarbejderdeltagelse, der kan forekomme på arbejdspladsen, i hovedtyper således:

- *Individuel og team-baseret direkte deltagelse* (herunder den enkelte medarbejders beslutningsautonomi i jobbet og deltagelse i øvrige beslutninger vedrørende job og virksomhed)
- *Kollektiv direkte deltagelse* (deltagelse i fora såsom møder og udvalg, hvor alle medarbejdere på arbejdsplads- eller afdelingsniveau kan påvirke beslutninger)
- *Repræsentativ deltagelse* (hvor deltagelsen sker indirekte via valgte repræsentanter).

Projektets fokus retter sig mod, hvordan arten og styrken af den praktiserede medarbejderdeltagelse påvirker arbejdsmiljøets kvalitet. Undersøgelsen er baseret på case-studier af 11 arbejdspladser, som har bidraget med interviews (ledelses- og medarbejderrepræsentanter), besvarelse af et spørgeskema (ansatte uden ledelsesbeføjelser) og relevant skriftligt materiale såsom arbejdspladsvurderinger og mødereferater.

Arbejdspladserne er udvalgt inden for seks brancher: fødevareindustri, hoteller, banker, sygehuse, folkeskoler og IT, og bl.a. ud fra et tilstræbt princip om, at hver branche skulle repræsenteres med såvel en arbejdsplads med godt arbejdsmiljø som én med mindre godt arbejdsmiljø. Dette lykkedes for fire branchers vedkommende, men ikke med de to bankfilialer, der viste sig at have stort set lige godt arbejdsmiljø, og ikke i IT-sektoren, hvor det kun var muligt at gøre én virksomhed (med relativt godt arbejdsmiljø) interesseret i at deltage i undersøgelsen. Arbejdspladserne fremtræder i undersøgelsen i anonymiseret form, f.eks. som Skole X og Skole Y. X-arbejdspladserne er dem, der i udgangspunktet antoges at have det bedste arbejdsmiljø blandt de to fra samme branche.

Medea-projektet har benyttet flere forskellige analysemetoder, og i det følgende beskrives projektets resultater sådan som de er fremkommet ved disse analyser.

I *casestudierne af de enkelte arbejdspladser* er der lagt vægt på at forstå de kvalitative træk ved medarbejderdeltagelsen, dens særlige karakteristika og den måde, hvorpå den er integreret eller indlejret i arbejdspladsens organisationsstruktur og værdier. En del af disse træk, specielt vedrørende den repræsentative deltagelse, afspejler træk ved mere almene reguleringssystemer, især lovgivning og kollektive aftaler på nationalt niveau og brancheniveau. Casestudierne afdækker forskellige konfigurationer af deltagelsesformer og deres samspil med arbejdsmiljøet, og studierne viser, at de interviewede aktører helt gennemgående opfatter deltagelse som positivt for arbejdsmiljøet.

De kvalitative casestudier leder frem til en typeopdeling af arbejdspladserne med hensyn til deres *deltagelsesprofil*. Kriterierne for denne opdeling er dels den måde deltagelsen er konfigureret og indlejret i den organisatoriske kontekst på den enkelte arbejdsplads, dels i hvor høj grad den afspejler to forskellige overordnede regulerings-

principper, nemlig hhv. den partsbaserede model (med overenskomster, tillidsrepræsentanter, SU mv.) og HRM-modellen, hvor ansættelsesforholdet principielt reguleres som en relation mellem ledelsen og den enkelte ansatte. Vi finder, at deltagelsesprofilen på nogle arbejdspladser (Skole Y og de to fabrikker) svarer ganske godt til den traditionelle danske partsmodel. På andre arbejdspladser (hotellerne og IT-virksomheden) er den primært et udtryk for HRM-modellen, mens vi i bankerne finder en blandet parts-HRM-model. Endelig finder vi på Skole X og de to sygehusenheder en deltagelsesprofil, som rummer stærke træk af en demokratisk model. Den er kendetegnet ved at indeholde såvel partsmodellens træk som en individ-orienteret tilgang, men bygger derudover på en fælles forståelse blandt ledelse og ansatte om, at arbejdspladsen så vidt muligt skal styres efter demokratiske principper. Det er på disse arbejdspladser, at medarbejderdeltagelsen er stærkest udviklet, og det er kun her, at den kollektive direkte deltagelse spiller en betydningsfuld rolle.

*Ved sammenlignende analyser af de to arbejdspladser fra samme branche* findes i de fleste tilfælde, at arbejdspladsen med det bedste arbejdsmiljø også er den, der har den stærkeste deltagelse. Dette gælder med hensyn til direkte deltagelse for skolerne, sygehusenhederne og hotellerne, men ikke for fødevarerfabrikkerne. Her rummer en nyligt indført lean- og team-organisering på Fabrik Y formentlig forklaringen på, at denne virksomhed scorede højere på deltagelse, men lavere på arbejdsmiljø end Fabrik X. Den nye organisering giver mere deltagelse, men er tilsyneladende upopulær blandt en betydelig del af de ansatte. Vedrørende repræsentativ deltagelse er der ligeledes i tre af de fire brancher tale om, at arbejdspladserne med det bedste arbejdsmiljø har den stærkeste deltagelse. Her er det sygehusenhederne, der udgør undtagelsen. De kvalitative studier indikerer, at den sammenhæng, der findes mellem deltagelse og arbejdsmiljøkvalitet i de parvise sammenligninger, ikke er tilfældig. Især de to skoler og de to hoteller adskiller sig indbyrdes i kraft af, at arbejdspladsen med det bedste arbejdsmiljø ikke blot har en mere intensiv og omfattende deltagelse end den anden, men også ved, at der er en høj grad af konsensus om deltagelsen og opbakning til den både hos ledelse og ansatte. Det er vores vurdering, at dette alt sammen har en positiv virkning på specielt det psykiske arbejdsmiljø.

*Ved sammenlignende analyser på tværs af alle 11 arbejdspladser* tegner der sig et rimeligt klart mønster, således at arbejdspladser med et højt niveau af arbejdsmiljøkvalitet også har et højt niveau af deltagelse, ligesom arbejdspladser med relativt lav arbejdsmiljøkvalitet tilsvarende har lav deltagelse. Mønstret er dog ikke uden undtagelser. Når det drejer sig om direkte deltagelse, har IT X og Hotel Y med høje værdier for arbejdsmiljøet kun middelhøje værdier for deltagelsen, og omvendt ligger Skole Y og Sygehus X trods relativt høje værdier for deltagelse i den lave ende med hensyn til arbejdsmiljøkvalitet. Diskrepansen for Sygehus X forsvinder dog, hvis man udelukkende betragter det psykiske arbejdsmiljø. Med hensyn til repræsentativ deltagelse er samvariansen mellem arbejdsmiljøkvalitet og deltagelsesniveau noget svagere, men dog fortsat synlig. Således er de arbejdsmiljømæssigt to bedste arbejdspladser nr. 1 og 4 med hensyn til styrken af den repræsentative deltagelse, mens de to dårligste er nr. 6 og 9. Sammenhængen svækkes i nogen grad af, at de repræsentative kanaler kun delvis er til stede (der er bl.a. ikke valgt tillidsrepræsentanter) på tre af de arbejdspladser, som hører til i den bedre halvdel med hensyn til arbejdsmiljøkvalitet. Det er disse arbejdspladser, der tidligere er placeret som hørende under HRM-modellen, og vi finder

således, at denne model i undersøgelsen klarer sig ganske godt hvad angår arbejdsmiljøkvalitet, hvilket vi især tilskriver dels ledelsens store opmærksomhed på medarbejdernes trivsel, dels at der i to af tilfældene er tale om relativt små arbejdspladser. Dog er det utvetydigt arbejdspladserne med den demokratiske styreform, der ligger højest både med hensyn til deltagelse og arbejdsmiljøkvalitet, i særdeleshed hvad angår det psykiske arbejdsmiljø

I de sammenlignende analyser inddrages også en række andre variable end deltagelse, der kan tænkes at influere på arbejdsmiljøets kvalitet: social støtte, anerkendelse, mulighed for kvalitet i arbejdet samt potentielt belastende krav. Der argumenteres for, at disse variable, i kombination med deltagelsesvariable, kan medvirke til en mere samlet forståelse af, hvad årsagerne er til de konstaterede forskelle i arbejdsmiljøkvalitet arbejdspladserne imellem.

Gennem *korrelationsanalyser* på basis af de godt 500 spørgeskemabesvarelser fra de 11 arbejdspladser findes en relativ stærk, og statistisk signifikant, korrelation mellem oplevelse af indflydelse og deltagelse på den ene side og oplevelsen af godt arbejdsmiljø på den anden. Hvad angår den direkte deltagelse opnår korrelationerne mellem målene for deltagelse og vurderingen af det samlede arbejdsmiljø gamma-værdier på mellem 0,33 og 0,50 (hvor 1 indikerer fuld sammenhæng, mens 0 er udtryk for, at der ingen sammenhæng er). Tilsvarende findes en ganske stærk negativ korrelation, -0,44, mellem arbejdsmiljøkvalitet og ønsket om mere indflydelse. Arbejdsmiljøkvalitet hænger altså både sammen med graden af faktisk oplevet indflydelse og deltagelse, og med medarbejdernes forestillinger om, hvor meget indflydelse de synes de *bør* have.

Noget svagere, men dog fortsat statistisk signifikante, korrelationer findes, når vi ser på sammenhængen mellem oplevet indflydelse via repræsentanter og arbejdsmiljøkvalitet - gamma-værdierne er her henholdsvis 0,23 for TR, og 0,31 for både SU og SR/SiO. Det er endvidere karakteristisk, at oplevelsen af såvel direkte som repræsentativ deltagelse/indflydelse har en stærkere sammenhæng med den samlede vurdering af arbejdsmiljøet og vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø end med det fysiske arbejdsmiljø.

Endelig *undersøges det ud fra data fra de arbejdspladser, hvor tilfredsheden med det psykiske arbejdsmiljø er lavest*, om der bag den generelle positive sammenhæng mellem deltagelse og arbejdsmiljøkvalitet gemmer sig former for deltagelse, som indvirker negativt på arbejdsmiljøet. Der fokuseres her på, om deltagelsen er transformeret i den forstand, at den traditionelt antagne betydning af deltagelse og indflydelse som modvægt mod høje krav ikke længere gælder i kraft af, at deltagelsen er stærkt produktivitetsorienteret og indlejret i kontekster, hvor bl.a. performance-krav og -målinger samt belønningsstrukturer modvirker, at den kan praktiseres på en måde, der beskytter mod overbelastning. Der findes belæg for tendenser til en sådan transformation både på arbejdspladser, der henhører under HRM-modellen og under den partsbaserede model, og ligeledes findes der på nogle af arbejdspladserne belæg for, at dette har negative virkninger på det psykiske arbejdsmiljø. Ofte er der tale om, at der på den ene side er stor indflydelse på selve arbejdets udførelse, men at indflydelsen på kravene og på de standarder og metoder, der skal følges i arbejdet, ligger uden for ikke blot medarbejdernes, men også den lokale ledelses indflydelse.

Rapporten afsluttes med nogle anbefalinger, der kan benyttes af aktører, der ønsker at udvikle medarbejderdeltagelsen med henblik på at forbedre arbejdsmiljøet. Bl.a. anbefales det, at man tager udgangspunkt i en kortlægning af, om, hvordan og på hvilke områder medarbejderne ønsker mere indflydelse på deres job og arbejdsplads, samt hvilke barrierer, de ser i forhold til at kunne udføre arbejdet på en måde, der gør, at de kan være tilfredse med kvaliteten af det de producerer.

## Summary

The Medea project was carried out from the autumn of 2007 through 2009 for the purpose of analyzing the importance of employee participation to the quality of the work environment. All forms of employee participation at the workplace are included, the main forms being:

- *individual and team-based direct participation* (this includes the decision-making autonomy of the employee in relation to his or her job and participation in other decisions concerning working conditions)
- *collective direct participation* (participation in meetings and committees where all employees at workplace or department levels can influence decisions)
- *representative participation* (where participation is indirect via elected representatives).

The project focuses on how the forms and the strength of employee participation affect the quality of the work environment. The analysis is based on case studies of 11 workplaces which have contributed with interviews (management and employee representatives), questionnaire responses (employees without managerial responsibilities) and supplied relevant written material such as health and safety reports and minutes from meetings.

The workplaces were chosen from six industries: food processing, hotels, banks, hospitals, primary schools and IT companies. The intention was to include one workplace characterised by a good work environment and one with a less good work environment from each industry. This was accomplished in cases representing four of the six industries; but not in banking where the two workplaces both had a work environment of the same quality, and not in the IT industry where only one company (with a relatively good work environment) proved ready to participate in the study. The workplaces appear as anonymous in the report and are denominated workplace X and workplace Y, respectively, in each industry. Initially, workplace X was supposed to have the better work environment among the two from each industry.

The Medea project has applied various analytical methods, the results of which can be summarised as follows:

In the *case studies of the workplaces*, special attention has been given to understanding the qualitative characteristics of employee participation and the way in which it is integrated into or embedded in the organisational structure and values of the workplace. Some of these characteristics, especially concerning representative participation, stem from general systems of regulation such as legislation and collective agreements at national and industry levels. The case studies reveal various configurations of participation and their interplay with the work environment, but a general conclusion from all case studies is that the participants as a whole consider participation as having a positive effect on the work environment.

A typology of *participation profiles* is identified from case study material. The criteria for identifying this typology are 1) the way participation is configured and embedded

in the organisational context at the workplace and 2) the extent to which it is based on either of two different principles of regulation. One regulation principle is a bipartite, collective model - the IR model, including collective agreements, shop stewards, co-operation committees etc.; the other is a unitarist model - the HRM model where the employment relationship is basically regulated as a relationship between the individual employee and management.

It is found that the participation profile of some workplaces (School Y and the food processing factories) correspond very well to the traditional Danish bipartite model. The participation profile of other workplaces (the hotels and the IT workplace) is more representative of the HRM model, while the banks have a profile that contains elements of both the IR and the HRM models. At School X and the two hospital workplaces, the participation profile contains strong elements of a democratic model which corresponds to the elements of the IR model and, to some extent, elements from the HRM model. However, at these workplaces there is, furthermore, a common understanding among management and the employees that the workplace should be regulated according to democratic principles. It is at these three workplaces that the participation of the employees is most developed and it is only here that direct, collective participation is practiced to any significant degree.

*Comparing the two cases from the same industry* we find, in most cases, that the workplace with the best work environment is also the one where employee participation is relatively strongest. This is the case concerning direct participation at the schools, the hospitals and the hotels, but not at the food processing factories. At the latter, a newly introduced lean and team concept at Factory Y may be the explanation why this workplace achieved a higher score in terms of participation than Factory X but a lower score in terms of the quality of the work environment. The new production concept leads to more participation, but seems to be unpopular among a significant number of the employees. In three out of four industries, the workplaces with the strongest representative participation also have the best quality of work environment. These conclusions are based upon responses from the questionnaire and are supported by the qualitative case studies.

*A comparative analysis of all 11 workplaces* shows a fairly distinct pattern, according to which workplaces with a high quality work environment also have a high level of participation, and workplaces with a relatively low quality work environment have a low level of participation. This pattern, however, is not without exceptions. Concerning direct participation, IT X and Hotel Y have high levels in the quality of the work environment, but only average levels of participation. At the other end of the scale, School Y and Hospital X have relatively low levels in terms of the quality of the work environment, but high levels of participation. This deviation does not apply to Hospital X if we do not include the physical work environment and only look at the psychological work environment in the analysis. There is a weaker association between the quality of the work environment and participation via representative forms, but a positive correlation is visible. The two workplaces with the highest quality work environment are ranked as 1 and 4 in terms of the strength of representative participation, while the two workplaces with the lowest quality work environment are numbers 6 and 9, respectively, regarding representative participation. The strength of the association



is somewhat weakened by the fact that the representative channels are only partly present (there are no shop stewards) at three of the workplaces with the highest levels of work environment quality. These are the workplaces which are categorised as belonging to the HRM model. Thus, this model is found to be rather successful in terms of securing a good work environment. Success can, first and foremost be attributed to the fact that management is very concerned with the well-being of their employees, but it is probably also related to the fact that two of these workplaces are relatively small. It is, however, unambiguously the workplaces with a democratic governance model that have the highest levels of participation and the best quality work environments – especially concerning the psychological work environment.

In the comparative analyses, other variables than participation are included in the search for factors influencing the quality of the work environment: social support among colleagues, appreciation by management, possibilities of doing a qualitatively good job, and potentially too high demands are factors that are taken into consideration. Together with the variables on participation, these variables contribute to a more coherent understanding of the differences in terms of the quality of the work environment among the various workplaces.

From *correlation analyses* based on more than 500 questionnaire respondents from the 11 workplaces, relatively strong and statistically significant correlations are found between participation/influence and a good work environment. The gamma values for variables for direct participation and work environment quality are between 0.33 and 0.50. In addition, there is a relatively strong negative correlation, -0.44, between the quality of the work environment and the wish for more influence. The quality of the work environment is thus related to both the degree of actual, experienced influence and to the degree of influence which the respondents believe to be ideal.

Slightly weaker but still significant correlations are found in the relationship between influence via representatives and the quality of the work environment. Here, the gamma values are 0.23 for influence through shop stewards and 0.31 for both co-operation committees and health & safety representatives and committees. Furthermore, it is characteristic that the experience of both direct and representative participation/influence is more strongly associated with the assessment of the quality of the work environment in general as well as with the psychological work environment, rather than with the physical work environment.

Finally, we analyse data from those workplaces where the satisfaction with the psychological work environment is relatively low to see whether any forms of participation possibly affect the work environment in a negative way. The focus here is on whether the traditionally assumed capacity of participation/influence to compensate for high work loads is no longer at hand because participation has been transformed from building on a compromise between two parties with different interests to build on a shared interest in improving productivity and company performance. If participation, furthermore, is embedded in organisational contexts, where demands and employee performance are regulated and controlled by management through standardised work procedures or incentives the result may be that participation can no longer protect employees from work strain. Evidence can be found of such tendencies both at work-

places compliant with the HRM model and at workplaces compliant with the IR model. For some workplaces it is found that this has a negative impact on the psychological work environment. It is often the case that employees, on the one hand, have significant influence on the actual execution of the job; but, on the other hand, have no influence on the demands and the work standards and methods with which they must comply.

The report is concluded with some recommendations which may be useful to the development of employee participation in order to improve the quality of the work environment. Among other suggestions, we recommend that employees are asked if, how and where they wish to have more influence on their job and at their workplace, and what barriers they see as obstacles to doing their job in a way that allows them to feel satisfied with the quality of what they produce.

## Kap. 1:

# Medea-projektets problemstillinger og realisering

Hermed foreligger resultaterne fra Medea-projektet. Medea er i denne sammenhæng ikke en græsk tragedie, men et akronym for **M**edarbejder**d**eltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet – det tema, som er blevet undersøgt gennem forskningsprojektet.

Det er en almindelig antagelse, at medarbejdernes deltagelse og inddragelse i beslutninger på arbejdspladsen er noget, som er godt både for virksomhedens produktivitet og for medarbejdernes trivsel. Gennem deltagelsen øges medarbejdernes interesse for virksomheden og deres motivation og engagement i arbejdet. Omvendt kan mangel på deltagelse medføre en fremmedgjort holdning til arbejdet, som kan ytre sig i ligegyldighed, mangel på omhu eller måske endda fjendtlighed. Denne indsigt i medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsadfærd, produktivitet og trivsel er for så vidt vel-dokumenteret i forskningslitteraturen (se projektbeskrivelsen i bilag 1). Det er også en sådan indsigt, der har påvirket institutioner som bl.a. samarbejdsudvalgene på danske arbejdspladser. Eksempelvis lægger samarbejdsaftalen mellem DA og LO op til, at samarbejdet skal øge såvel arbejdstilfredsheden og medarbejdernes trivsel og tryghed som virksomhedernes konkurrencedygtighed, det sidste ikke mindst ved, at der anvendes:

*”ledelses-, samarbejds- og informationsformer, der tilskynder til, at flest mulige medarbejdere inddrages i tilrettelæggelsen og organiseringen af det daglige arbejde. Derved sikres de ansattes medvirken til ved deres viden, indsigt og erfaring at bidrage til en udvikling af virksomheden (...)”* (SU-aftalen citeret efter Hasselbalch 2005).

Men hvis det er almindelig viden, at medarbejderdeltagelse er godt for både virksomheden og de ansatte, hvorfor så lave et forskningsprojekt om, hvordan medarbejderdeltagelsen indvirker på arbejdsmiljøet? Først og fremmest fordi meget tyder på, at i hvert fald dele af medarbejderdeltagelsen over de senere år har ændret karakter, således at den snarere end at være udtryk for en byttehandel med fordele for begge parter er blevet til et ledelsesinstrument, der primært tjener produktivitets- og effektivitetsformål. Dernæst og sammenhængende hermed, fordi nyere forskningsresultater tyder på, at medarbejderdeltagelse under bestemte omstændigheder kan medvirke til at forringe arbejdsmiljøet snarere end at forbedre det (Busck et al 2009). Eksempelvis viser en ny norsk undersøgelse, at ansatte, der arbejder i team, lider signifikant mere af stress, end ansatte der ikke gør det (Kalleberg et al 2009). Vi er her på relativt nyt terræn i forhold til det ’klassiske samspil’ mellem medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø. Arbejde i team er en form for medarbejderdeltagelse, der først gennem de sidste par årtier har

vundet stor udbredelse, og ligeledes er det først gennem de senere år, at stress er dukket op som et stort og voksende arbejdsmiljøproblem. Udbredelsen af såvel nye former for medarbejderdeltagelse som nye typer af arbejdsmiljøproblemer gør således projektet relevant.

## Begrebet medarbejderdeltagelse

I Medea-projektet har vi defineret medarbejderdeltagelse som alle de måder, hvorpå ansatte deltager i beslutninger, der vedrører deres arbejde og arbejdsplads, det være sig direkte gennem den selvbestemmelse, man har i jobbet, den måde man kan påvirke sin arbejdsituation på gennem samtaler med ens leder eller i MU-samtalen, gennem fælles arbejdsplads- eller afdelingsmøder eller indirekte gennem valgte repræsentanter og de beføjelser, disse har i henhold til overenskomster og lovgivning. Vi fokuserer både på deltagelse i beslutninger, der direkte vedrører arbejdsmiljøet, og øvrige beslutninger, der relaterer sig til drift og udvikling på arbejdspladsen, og hvor det er kendt viden, at deltagelse/indflydelse på egne arbejdsforhold er en vigtig dimension i det psykiske arbejdsmiljø.

*Tabel 1.1: Former og niveauer for deltagelse (ikke udtømmende – viser nogle former for medarbejderdeltagelse, som ofte, men ikke nødvendigvis, er til stede)*

	<b>Individuel og team-baseret direkte deltagelse</b>	<b>Kollektiv direkte deltagelse</b>	<b>Repræsentativ deltagelse (kollektiv, indirekte)</b>
<b>Beslutninger på operationelt niveau</b>	Den enkeltes og/eller teamets autonomi i jobbet. Indflydelse på egne arbejdstider, ferietidspunkter mv. Kvalitetscirkler, dele af MU-samtaler.	Deltagelse i orienteringsmøder eller møder om daglig drift på arbejdsplads- eller afdelingsniveau.	Tillids- og sikkerhedsrepræsentanters ageren i forhold til problemer i den enkeltes job eller ansættelsesforhold.
<b>Beslutninger på taktisk niveau</b>	Indflydelse på indkøb af udstyr, videreuddannelse mv. Dele af MU-samtaler.	Deltagelse i møder og udvalg, hvor der orienteres om, stilles forslag til eller besluttes ændringer i f.eks. bygninger, teknologi eller arbejdsorganisation.	Drøftelser og aftaler i SU om arbejds- og personaleforhold; forhandlinger om f.eks. kriterier for lokal løn; drøftelser i SiO om ny teknologi.
<b>Beslutninger på strategisk niveau</b>	Modtagelse af information om strategiske forhold. Tilfredshedsmålinger mv. som input til strategiudvikling.	Deltagelse i møder, der vedrører virksomhedens mål, overlevelse eller væsentlige ændringer.	Deltagelse i de organer, der fastlægger mål og rammebetingelser (i private virksomheder bestyrelsen).

Medarbejderdeltagelse kan antage mange former, og måske forstås den bedst ud fra sin modsætning, nemlig en tilstand hvor beslutningerne alene træffes af ledelsen. Deltagelsen kan have forskellig intensitet, omfang og styrke, jf. den uddybende beskrivel-

se i kapitel 2. Hvad angår omfang, kan man skelne mellem, om deltagelsen retter sig mod beslutninger på hhv. det operationelle, taktiske eller strategiske niveau. Deltagelsen kan endvidere være direkte og udøves enten af individet, teamet eller en større kollektiv forsamling på arbejdspladsen, eller den kan være indirekte, hvor det er repræsentanter, der udøver den på vegne af kollektivet. Tabel 1.1 giver et indtryk af forskellige former og niveauer for deltagelse.

Medea-projektet – og tabel 1.1 – anlægger et arbejdspladsperspektiv. Der findes andre former for deltagelse, der ligger over dette niveau, ikke mindst i form af kollektive aftaler og overenskomster, eller gennem repræsentation i udvalg, der arbejder med at påvirke arbejds- eller erhvervsretlig lovgivning og specifikt arbejdsmiljølovgivningen. Disse former for deltagelse belyses kun sporadisk i projektet.

Deltagelse på arbejdspladsniveau kan variere i intensitet: Fra at man blot bliver informeret om ledelsesbeslutninger og -planer, over at man bliver hørt, indgår i drøftelser eller forhandlinger, og til at man som medarbejder(e) selv træffer beslutningerne (selvbestemmelse). Mens høring, drøftelser, og i visse tilfælde forhandlinger, typisk forekommer på alle de tre beslutningsniveauer, er selvbestemmelsen typisk begrænset til det operationelle niveau og er knyttet til den konkrete udførelse af arbejdet.

Deltagelse er nært beslægtet med indflydelse. Deltagelse giver mulighed for indflydelse, og fra et medarbejdersynspunkt er det netop indflydelsen, der gør deltagelsen vedkommende og meningsfuld. Derfor bruger vi i projektet i høj grad indflydelse som parameter for deltagelsens styrke på den enkelte arbejdsplads. Ligesom deltagelse opfattes indflydelse normalt som en positiv faktor i arbejdsmiljøet – en opfattelse, der også er blevet bekræftet af Robert Karaseks krav-kontrol model og den forskning, der har underbygget denne (Karasek og Theorell 1990; Hvid 2009). Også her er der imidlertid opstået tvivl om en entydig sammenhæng. Hvis medarbejderen ikke er i stand til at bruge indflydelsen til (også) at sikre, at arbejdet udføres på en ikke-belastende måde, men i stedet, under indtryk af strukturer og værdier på virksomheden, ensidigt lader sin indflydelse være et instrument for virksomhedens produktivitetskrav, så er der risiko for, at deltagelse/indflydelse faktisk bliver en negativ faktor i arbejdsmiljøet.

I forhold til antagelsen om, at medarbejderdeltagelse (og indflydelse) har skiftet karakter gennem de seneste årtier, kan det være nyttigt kort at ridse den historiske udvikling op. Med Septemberforliget i 1899 anerkendte lønmodtagernes organisationer arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet, og det var en ret som arbejdsgiverne hægede om i de kommende årtier, bl.a. under indtryk af Frederick W. Taylors idéer om ledelse og arbejdsorganisation. Lønmodtagernes deltagelse begrænsede sig i væsentlig grad til den kollektive deltagelse, de havde gennem deres faglige organisationer, og som kun vedrørte nogle overordnede rammebetingelser for arbejdet, især løn og arbejdstid. Naturligvis foregik der medarbejderdeltagelse på det uformelle plan på arbejdspladserne, især på mindre og håndværksprægede virksomheder, hvor faglærte arbejdere ofte havde stor autonomi, men den var netop uformel, og reelt var der tale om, at arbejdet de fleste steder i langt højere grad blev udført på grundlag af ledelsens detaljerede ordrer, opsyn og forskrifter, end det er tilfældet i dag. Efterhånden vandt lønmodtagerne gennem overenskomsterne ret til at vælge tillidsrepræsentanter, og med den første samarbejdsaftale mellem LO og DA i 1947 anerkendte arbejdsgiverne det formålstjenlige i, at der foregår en organiseret dialog om arbejds- og personaleforhold mellem de ansattes valgte repræsentanter og ledelsen. En lignende organisationsform blev udbredt til hele arbejdsmarkedet inden for arbejdsmiljøområdet med Arbejdsmiljøloven af 1977. Dermed var medarbejderdeltagelse etableret som en lønmodtagerret-

tighed. Denne form for deltagelse er kollektiv og repræsentativ og er indlejret i en institutionaliseret partsrelation, hvor samarbejde anses for at være noget, der er nyttigt og fordelagtigt for begge parter, fordi hver part gennem samarbejdet netop fremmer egne interesser ved at tage hensyn til den andens parts interesser. Så længe denne logik er styrende for medarbejderdeltagelsen, må de arbejdsmiljømæssige konsekvenser forventes at være positive.

Siden begyndelsen af 1980'erne har vi dernæst været vidne til en arbejdsgiverinitieret udvidelse af medarbejderdeltagelsen (Hyman og Mason 1995), primært inspireret af japanske ledelsesmetoder og amerikanske idéer om Human Ressource Management: team-arbejde, kvalitetscirkler, skabelse af 'empowerment' og 'commitment' er fænomener og begreber, der hører hjemme her. Rationalet er øget nytte, effektivitet og produktivitet hos medarbejderne, og det er individet og den direkte deltagelse, der sættes i højsædet. En radikal form er det, der undertiden betegnes som selvledelse: medarbejderen skal sætte sig ind i og internalisere virksomhedens værdier og mål og selv finde ud af og være ansvarlig for, hvordan hun bedst fremmer disse værdier og mål gennem sit arbejde.

En humanistisk orienteret form for direkte deltagelse er 'det udviklende arbejde', et koncept der insisterer på, at 'frisættelsen' af individet ikke blot skal tjene produktivitetshensyn, men på balanceret vis så sandelig også hensynet til menneskelig trivsel og udvikling. Hele lanceringen af det udviklende arbejde som et konkurrerende koncept i forhold til management-litteraturens anvisninger, først af det svenske metalarbejderforbund og senere af LO i de skandinaviske lande, kan tages som udtryk for en bevidsthed i fagbevægelsen om, at den noget-for-noget tankegang, der traditionelt prægede den repræsentative medarbejderdeltagelse, ikke længere var til stede i de direkte deltagelsesformer, der udelukkende var udtænkt som ledelsesinstrumenter og ud fra en produktivitetslogik. Det postuleres ofte, at de nye, direkte deltagelsesformer også fremmer de ansattes trivsel, bl.a. fordi arbejdet bliver mere udfordrende og alsidigt, men det er faktisk noget, vi mangler systematisk viden om. I hvert fald findes der nu undersøgelser, som tyder på det modsatte, og hvor mekanismen synes at være, at de nye deltagelsesformer er tæt vævet sammen med delegering og individualisering af ansvar, øgede krav og intensivering af arbejdet, og derfor øger ikke mindst de psykiske belastninger (Busck et al. 2009, Hvid 2009). Der er også indicier, der tyder på, at de arbejdsmiljømæssige virkninger af de nye deltagelsesformer er polariserende: nogle trives med dem, mens andre belastes af dem i en grad, der fører til langtidssygemeldinger og måske endda udstødning fra arbejdsmarkedet.

## Projektets formål og hypoteser

Med udgangspunkt i de begreber og forestillinger, der kort er præsenteret ovenfor, har det været Medea-projektets formål at udforske sammenhængen mellem på den ene side medarbejderdeltagelse i alle dens mangfoldige former og på den anden side arbejdsmiljøets kvalitet. Ønsket har været at belyse, hvilken rolle medarbejderdeltagelsen spiller for arbejdsmiljøet, både når deltagelsen analyseres i konkrete kontekster, som de tager sig ud på forskellige arbejdspladser, og når den analyseres på mere aggregerede niveauer ved hjælp af sammenligninger mellem arbejdspladser og data fra et større antal arbejdspladser.

Overordnet har projektet været styret af to hypoteser om sammenhængen mellem medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø. Hovedhypotesen bygger på den 'klassiske'

litteratur om medarbejderdeltagelse og siger, at deltagelse indvirker positivt på arbejdsmiljøet. Den sekundære hypotese, derimod, tager højde for de nyere tendenser og hævder, at deltagelse under visse former og i visse organisatoriske kontekster kan indvirke negativt på arbejdsmiljøet. Hovedhypotesen er blevet testet på kvantitativt materiale i form af spørgeskemabesvarelser, mens den sekundære hypotese primært er søgt testet på grundlag af kvalitative fund samt særligt relevante dele af spørgeskemamaterialet – dette netop fordi den orienterer sig mod specifikke organisatoriske kontekster.

Ud over de to hypoteser har følgende forskningsspørgsmål været styrende for projektet:

- Hvad karakteriserer medarbejderdeltagelsen i virksomheder med hhv. et godt og et mindre godt arbejdsmiljø?
- Hvilken sammenhæng er der mellem medarbejderdeltagelsen i dens forskellige grader og former og arbejdsmiljøets kvalitet?
- Hvilke mekanismer formidler konkret sammenhængen mellem deltagelse og arbejdsmiljø?

## Projektets udformning og realisering

Medea-projektet blev planlagt som multipelt casestudie, der skulle omfatte 12 arbejdspladser fra seks forskellige brancher:

- Fødevareindustri
- Hoteller
- Banker
- IT
- Folkeskoler
- Sygehuse

De to arbejdspladser i hver branche skulle udvælges ud fra tre kriterier:

- Relativ ensartethed med hensyn til arbejdsprocesser og -produkter.
- Én arbejdsplads med relativt højt og én med relativt lavt sygefravær.
- Tilstrækkeligt store til at have repræsentative institutioner (TR, SU, SR, SiO).

Det andet kriterium sigtede mod, med sygefravær som indikator, i hver branche at finde en arbejdsplads med relativt godt arbejdsmiljø og en anden med relativt dårligt arbejdsmiljø. Dette var ønskeligt som grundlag for at kunne besvare forskningsspørgsmålet: Hvad karakteriserer medarbejderdeltagelsen på arbejdspladser med hhv. godt og mindre godt arbejdsmiljø?

Reelt lykkedes det at få dette kriterium opfyldt tilfredsstillende for fire branchers vedkommende, nemlig fødevareindustri, sygehuse, folkeskoler og hoteller, på hotelområdet var der dog kun forskel, hvad angår det psykiske arbejdsmiljø. I de to undersøgte bankafdelinger var der ingen nævneværdig forskel på arbejdsmiljøkvaliteten, og i IT-branchen havde vi kun held med at gøre én virksomhed interesseret i at deltage i undersøgelsen. Problemerne med at finde et arbejdsmiljømæssigt set umage par i hver branche skyldtes bl.a., at temmelig mange virksomheder sagde nej tak til at deltage, herunder især virksomheder der kunne formodes at have et mindre godt arbejdsmiljø. For øvrigt viste sygefraværskriteriet sig på sygehusområdet at være en misvisende indikator på arbejdsmiljøkvalitet. Faktisk viste den sygehusafdeling, som blev udvalgt pga. sit høje sygefravær, sig at have det bedste arbejdsmiljø blandt alle projektets ar-



bejdspladser. Forklaringen på, at sygefravær her var en dårlig indikator, var især, at personalet på afdelingen har strenge instrukser om ikke at møde på arbejde, hvis de kan udgøre en smitterisiko.

Samlet lykkedes det at få 11 arbejdspladser engageret i at deltage i undersøgelsen, og det finder vi alt i alt meget tilfredsstillende. Sammenlignet med de oprindelige hensigter har udvalget af arbejdspladser betydet at:

- De individuelle casestudier har kunnet gennemføres som planlagt, dog kun 11 i stedet for 12.
- De parvise sammenligninger af arbejdspladser inden for brancherne har kunnet gennemføres for fem af de seks brancher, men for banksektorens vedkommende er analysemulighederne blevet lidt 'kedelige' pga. den manglende kontrast i arbejdsmiljøkvalitet mellem de to arbejdspladser.
- Sammenligninger på tværs af de 11 case-arbejdspladser og analyser på grundlag af det samlede datamateriale har kunnet gennemføres som planlagt.

De data, projektet bygger på, omfatter:

- Interviews på de enkelte arbejdspladser med ledelses- og medarbejderrepræsentanter. I alt blev der foretaget 35 interviews med 45 personer (se bilag 3 med liste over interviewede).
- Spørgeskemabesvarelser fra medarbejderne på de 11 arbejdspladser – spørgeskemaet tilgik kernegrupperne af ansatte, ikke ansatte med lederfunktioner eller ansatte med atypisk jobindhold i forhold til arbejdspladsens kerneopgave.
- Skriftligt materiale stillet til rådighed af virksomheden, typisk: Arbejdspladsvurderingen (APV), referater fra SU-møder og møder i sikkerhedsgruppe og/eller -udvalg, dokumenter til belysning af arbejdsorganisation, arbejdstidsregulering, arbejdsmiljø- og personalepolitik; i visse tilfælde endvidere interne tilfredshedsundersøgelser.
- Sekundærdata, især i form af data om arbejdsmiljø, medarbejderdeltagelse og offentlig og overenskomstmæssig regulering i de brancher, der indgår i projektet.

Projektet blev påbegyndt i september 2007, og i den første fase blev der primært arbejdet med at udvikle teori- og metodegrundlaget, samtidig med at der blev taget kontakt til virksomheder, som vi fandt egnede til at deltage i projektet. Der blev også udformet et spørgeskema og en spørgeguide til styring af interviewene.

Mens de fleste aftaler med arbejdspladser, der ville deltage i projektet, kom på plads i løbet af det første halve år, viste der sig vanskeligheder i især to af brancherne. Dels på sygehusområdet, hvor afslag fra foreslåede afdelinger og dernæst en langvarig strejke kom på tværs i forhold til at få indgået endelige aftaler, og dels i IT-sektoren, hvor en virksomhed, som havde yttet interesse, sprang fra, og hvor adskillige andre virksomheder takkede nej. I efteråret 2008 måtte vi så stille os tilfreds med kun at have én IT-arbejdsplads med i undersøgelsen.

På denne baggrund kunne dataindsamlingen foregå nogenlunde som planlagt, men dog med visse forsinkelser. Data fra de fleste deltagende virksomheder var på plads inden sommerferien 2008, og i november 2008 kom de sidste ind. Det må dermed konstateres, at materialet til undersøgelsen blev indsamlet i en periode med højkonjunktur og generel mangel på arbejdskraft. Kun i bankerne var der begyndende tegn på, at en

krise var på vej, men tiden var endnu ikke kommet til de afskedigelser, der senere fulgte.

Derefter kunne vi i løbet af efteråret 2008 begynde at analysere på materialet. I første omgang blev der udarbejdet beskrivelser og analyser af de enkelte arbejdspladser samt sammenlignende analyser af de to arbejdspladser i hver branche. I løbet af foråret 2009 blev der derefter gennemført komparative analyser af samtlige 11 arbejdspladser samt korrelationsanalyser med udgangspunkt i det samlede datasæt fra spørgeskemaerne. I efteråret 2009 er analyserne så blevet redigeret, og arbejdet har koncentreret sig om udgivelsen af denne rapport.

Ovenstående beskriver i grove træk forløbet med at få adgang til arbejdspladser til undersøgelsen og at indsamle empiri. Sideløbende hermed har vi arbejdet med at præsentere projektet i akademiske sammenhænge. Ved IREC- konferencen i Greenwich i juni 2008 stillede vi op med et paper, der redegjorde for projektets teoretiske grundlag og antagelser. Det er siden blevet bearbejdet og i en dansk version publiceret i *Tidskrift for Arbejdsliv*, nr. 1, 2009. En engelsksproget version er blevet antaget til publicering i *Economic and Industrial Democracy*. Vi fik også optaget papers på IREC- konferencen i Istanbul i juli 2009 og IIRA's verdenskongres i Sydney august 2009. Her præsenterede vi hovedresultater fra projektet. Publicering af en viderebearbejdet version af disse papers i et anerkendt tidsskrift er planlagt. Herudover er det hensigten at udarbejde to yderligere tidsskriftsartikler fra projektet, nemlig en om relationen mellem direkte deltagelse og arbejdsmiljø, og en der fokuserer på den repræsentative deltagelses betydning.

Ligeledes har vi gennem projektperioden vedligeholdt og udbygget et samarbejde med new zealandske forskere, der arbejder på et projekt, som delvist er identisk med Medea-projektet. Fælles workshops blev afholdt i september 2008 og juni 2009, og et fælles paper blev fremlagt ved en konference i Rom i september 2008. Det er hensigten at arbejde videre med tværnationale, komparative studier, som skal resultere i artikler, for i hvert fald fire af de brancher, der indgår i Medea-projektet.

## Projektets begrænsninger

Det er vores opfattelse, at projekt i det store og hele har nået sit mål. Uden her at gå nærmere ind på projektets resultater mener vi at kunne sige, at det med Medea-projektet er lykkedes at give et både detaljeret og velunderbygget bud på relationen mellem medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø på en buket af danske arbejdspladser, og dermed også at formidle en mere generel indsigt i denne sammenhæng. Netop buketten af casestudier viser, at medarbejderdeltagelse – trods visse ensartede træk der har at gøre med den 'danske model' – tager sig meget forskelligt ud fra arbejdsplads til arbejdsplads. Medarbejderdeltagelsen er indlejret kontekster, der, som følge af forskelle i arbejdets karakter, de reguleringsmæssige rammer og fag- og professionskulturer, er forskellig fra branche til branche, og den er indlejret i en organisatorisk og kulturel kontekst, der er specifik for den enkelte arbejdsplads. Trods enkelte arbejdspladser, der ikke passer så godt ind i mønsteret, er der et mønster, nemlig en positiv sammenhæng mellem deltagelse og arbejdsmiljøkvalitet. Mønsteret fremkommer ved sammenligninger af arbejdspladserne, men også ved korrelationsanalyser på alle spørgeskemabesvarelserne, hvor der findes statistisk signifikante sammenhænge mellem en række deltagelsesvariable på den ene side og oplevet arbejdsmiljøkvalitet på den anden.

Datamaterialet og vores analyser peger således ganske tydeligt på en bekræftelse af projektets hovedhypotese, nemlig at medarbejderdeltagelse indvirker positivt på arbejdsmiljøet. Hvad angår den sekundære hypotese – at medarbejderdeltagelse i specifikke kontekster kan indvirke negativt på arbejdsmiljøet – er Medeas svar noget mindre sikkert. Vi kan nemlig ikke bare sige, at når hovedhypotesen er bekræftet, så er samtidig den sekundære hypotese afkræftet, for hovedhypotesen har kunnet testes på materialet fra samtlige 11 arbejdspladser og det kvantitative datamateriale generelt, hvorimod den sekundære hypotese med sin søgen efter specifikke undtagelser til hovedtendensen, kun har kunnet testes og bekræftes ved fund af netop sådanne undtagelser. Når det er begrænset, hvad vi har fundet af eksempler og indicier på typer af medarbejderdeltagelse med en negativ indvirkning på arbejdsmiljøet, kan det skyldes to ting. Det kan dels skyldes, at det hovedsageligt er arbejdspladser med relativt godt arbejdsmiljø, vi har med i undersøgelsen, jf. vurderingen heraf i kapitel 9, og dels at vi ikke effektivt har kunnet opfange eventuelle negative virkninger med de metoder, projektet har benyttet sig af.

Spørgsmålet er, hvor godt de anvendte metoder har været i stand til at indfri projektets erklærede mål om at skaffe viden om, ”*hvordan forskellige former og grader af deltagelse påvirker arbejdsmiljøets kvalitet*” (jf. projektbeskrivelsen, bilag 1). Målinger af medarbejderdeltagelsen blev i projektet langt hen operationaliseret til vurderinger (især på grundlag af de kvalitative data) af den indflydelse, medarbejderne har, og målinger (på grundlag af de kvantificerbare spørgeskemaresultater) af den indflydelse, de selv oplever at have på forskellige aspekter af deres arbejdsliv. Og det er i kraft af disse vurderings- og målemetoder, at vi overordnet kan konkludere, at der er en positiv sammenhæng mellem medarbejderdeltagelse og godt arbejdsmiljø. Vi lever dermed op til målet om viden om, hvad forskellige *grader* af deltagelse/indflydelse betyder for arbejdsmiljøet. Men hvad med de forskellige *former* for deltagelse?

Her må vi nok indrømme, at vores opdeling i

- direkte, individuel og teambaseret deltagelse
- direkte, kollektiv deltagelse
- repræsentativ deltagelse og forskellige underformer heraf

ikke har været en tilstrækkeligt nuanceret opdeling til, at projektet kan udtale sig præcist om de mere konkrete former for deltagelse, og den rolle de spiller for arbejdsmiljøet. Opdelingen har været udmærket til at belyse de mere overordnede forskelle i deltagelsesformer, især mellem individuelle, kollektive og repræsentative, men den opfanger ikke effekter af de helt konkrete deltagelsesformer, såsom team-arbejde, MUsamtaler mv. eller de styringssystemer med performance-mål og -målinger de indgår i. Dermed har vi ikke robuste data, der kan sige noget sikkert om de arbejdsmiljømæssige konsekvenser af sådanne konkrete deltagelsesformer. Data er begrænset til de oplysninger og vurderinger, vi fik fra ledelses- og medarbejderrepræsentanter gennem interviewene, og her er det vel kun naturligt, at der, på arbejdspladser præget af konsensus mellem ledelses- og medarbejderrepræsentanter, ikke fremkom væsentlige kritikpunkter mod de ledelses- og deltagelsesformer, der blev praktiseret. Havde vi haft ressourcer til også at foretage interviews med menige medarbejdere, og havde vi mere direkte fokuseret på konkrete deltagelsesformer, ville vi i højere grad have haft materiale til besvarelse af den sekundære hypotese.

Tager vi team-arbejde som eksempel, så var det noget, der mere eller mindre formaliseret blev praktiseret på alle de deltagende arbejdspladser. Men med den konkrete udformning Medea-projektet fik, blev der ikke genereret data, der tillader os at drage mere generelle konklusioner om team-arbejdes betydning for arbejdsmiljøet. Det ville inden for et case-baseret studie som minimum kræve spørgeskema- og/eller interview-baserede data fra de menige medarbejdere og helst et longitudinalt design med undersøgelser før og efter indførelsen af teamarbejde, eller det ville, som i den tidligere nævnte norske undersøgelse (Kalleberg et al 2009), kræve at man i stor skala sammenligner data for team-arbejdende og ikke team-arbejdende ansatte med tilnærmelsesvis identiske arbejdsområder.

Generelt må vi konstatere, at projektets sekundære hypotese kun i begrænset omfang har kunnet belyses af de data, Medea-projektet har genereret. Der er, som påpeget i kapitel 11, indicier på, at direkte deltagelsesformer nogle steder har løsrevet sig fra en balanceret hensyntagen til både produktivitet, trivsel og sundhed og ensidigt praktiseres på produktivitetens præmisser, men der er kun meget få sikre eksempler på en påviselig negativ effekt på arbejdsmiljøet. Dette kan, foruden de metodemæssige begrænsninger i Medea-projektet, hænge sammen med den tidligere nævnte konstatering af, at det viste sig vanskeligt at få arbejdspladser med mindre godt arbejdsmiljø til at deltage i undersøgelsen. På denne baggrund vil vi, i stedet for at afskrive den sekundære hypotese som irrelevant, opfordre til yderligere udforskning af denne hypotese.

## Denne rapports opbygning

Efter denne indledning præsenteres i *kapitel 2* projektets grundlag, dets teori, design og metode.

*Kapitel 3-8* fremlægger resultaterne af de enkelte casestudier, opdelt på de seks brancher. Det er i disse kapitler, at de mest detaljerede beskrivelser og analyser af medarbejderdeltagelsen og dens betydning for arbejdsmiljøet findes. Der er lagt vægt på en narrativ beskrivelse, der søger at indfange den stemning og de forståelser, der råder på den enkelte arbejdsplads, ligesom medarbejderdeltagelsens placering og indlejring i forhold til ledelses- og organisationsstruktur og bærende værdier søges afdækket. Hvert kapitel rummer også en kort introduktion til branchen og dens arbejdsmiljø, og for kapitel 3-7's vedkommende en sammenlignende analyse af de to undersøgte arbejdspladser i branchen. Det centrale spørgsmål er her, om den arbejdsplads, der har det bedste arbejdsmiljø, også er den, der har den stærkeste medarbejderdeltagelse.

I *kapitel 9* foretages der analyser af sammenhængen mellem deltagelse og arbejdsmiljø på grundlag af data fra alle 11 arbejdspladser. Dels sammenlignes arbejdspladserne systematisk ud fra deres værdier for medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljøkvalitet. Værdierne er beregnet ud fra spørgeskemabesvarelsene. Dels foretages der korrelationsanalyser mellem de variable, der siger noget om deltagelse, og de variable, der siger noget om arbejdsmiljøets kvalitet. Kapitlet rummer dermed projektets mere generelle resultater vedrørende deltagelse og arbejdsmiljø.

*Kapitel 10* fortsætter med de samme typer analyser som i kapitel 9, men nu med fokus på andre forhold, der påvirker arbejdsmiljøet, bl.a. krav, social støtte og anerkendelse. Der foretages ligeledes analyser af betydningen af køn, alder og anciennitet. Kapitlet søger at nå frem til en integreret forståelse af, hvordan deltagelse i et samspil med andre faktorer influerer på arbejdsmiljøkvaliteten.

I *kapitel 11* fokuseres der på mulige negative konsekvenser af bestemte konfigurationer af deltagelse. Der søges efter former for deltagelse, der er udformet på måder eller integreret i den organisatoriske kontekst på måder, der kan true arbejdsmiljøets kvalitet.

Endelig sammenfatter *kapitel 12* projektets konklusioner og kommer med anbefalinger til, hvordan medarbejderdeltagelsen kan udformes, så den kan spille en positiv rolle i arbejdsmiljøet.

## Læsevejledning

Rapporten er temmelig omfattende, og mange læsere vil nok betakke sig for at læse den fra A til Z.

Den er imidlertid opbygget sådan, at de enkelte kapitler kan læses, uden at man nødvendigvis læser de øvrige. En delvis undtagelse er kapitel 10, som i nogen grad viderefører temaer, der tages op i kapitel 9. I kapitlerne 3-7 kan man i stedet for at læse alle de detaljerede casestudier få et mere koncentreret billede ved at læse de afsnit, der er sidst i kapitlerne, hvor der foretages en sammenligning af de to arbejdspladser fra branchen.

## Kap. 2:

# Teori, design og metode

Dette kapitel indeholder en kort beskrivelse af Medea-projektets teoretiske grundlag samt en redegørelse for projektets design, datagrundlag, dataindsamlingsmetoder og analysemetoder.

## Teori

Medea-projektet er generelt inspireret af teori og forskningslitteratur om medarbejderdeltagelse (*workers' /employee participation*) og mere specifikt af Robert Karasek's krav-kontrol model (Karasek og Theorell 1990). Litteraturen om medarbejderdeltagelse interesserer sig for medarbejderdeltagelsens opståen og begrundelse, dens forskellige former og dens konsekvenser for især virksomhedernes produktivitet og medarbejdernes trivsel og arbejdsmiljø, hvorimod Karasek's model mere snævert fokuserer på den betydning, de ansattes kontrol eller indflydelse har for arbejdsmiljøet.

Medarbejderdeltagelse handler om arbejdstagernes deltagelse i og indflydelse på de beslutninger, der tages i virksomheden på forskellige niveauer. Begrebet er dermed beslægtet, men ikke identisk med Karasek's kontrolbegreb. Mens det sidstnævnte drejer sig om de ansattes muligheder for at bestemme selv og bruge deres kompetencer i den umiddelbare arbejdssituation, er begrebet medarbejderdeltagelse i flere henseender mere omfattende. Den indflydelse, der kan opnås gennem deltagelse, er ikke nødvendigvis knyttet til den enkeltes job og den umiddelbare arbejdssituation, men kan også opnås f.eks. gennem møder på afdelings- eller virksomhedsniveau eller gennem valgte repræsentanter. Samtidig er begreberne dog tæt beslægtede. Dette kommer bl.a. til udtryk i Michael Poole's *Workers' Participation in Industry* (1978), hvor arbejderes mangel på kontrol over deres arbejdsliv og den magtesløshed og fremmedgørelse, der følger heraf, ses som det problem, deltagelse kan være med til at løse. Et ønske om at humanisere og demokratisere arbejdslivet er således fælles for den tidlige forskning i medarbejderdeltagelse (*industrial democracy; workers' participation*) og den forskning, som Karasek's model lagde grundstenen til. Derfor mener vi, at forskningen i medarbejderdeltagelse – ud over at frembringe resultater på egne præmisser – også kan give nye bidrag til den diskussion, der allerede er i gang om krav-kontrol modellens gyldighed i forhold til nutidens arbejdsmarked og dets arbejdsmiljøproblemer (se f.eks. Sørensen et al. 2007; Busck et al. 2009; Hvid 2009).

Begrebet medarbejderdeltagelse er den samlede betegnelse for en række beslægtede fænomener, som undertiden benævnes ved andre begreber såsom: medindflydelse, medbestemmelse, demokrati på arbejdspladsen, medarbejderinvolvering, medarbejderinddragelse, 'empowerment' (jf. Jørgensen & Warring 2003, 9). Begrebets indhold kommer måske tydeligst frem ved at se det som modstilling til den grundfigur, der be-

tegnes arbejdsgiverens (magt og) ret til at lede og fordele arbejdet. Medarbejderdeltagelse indebærer, at arbejdsgiveren – tvunget eller frivilligt – afgiver beslutnings- og ledelseskompetence til de ansatte eller deres repræsentanter. Det kan ske i form af, at beslutninger principielt træffes i fællesskab af parterne (f.eks. løn og arbejdstid aftalt i kollektive overenskomster), er underlagt regler om, at de ansattes skal høres og tages med på råd (f.eks. i samarbejdsudvalget eller på afdelingsmøder), eller at arbejdsgiveren simpelthen overlader det til de ansatte selv at beslutte (delegering af beslutningskompetence, selvstyrende grupper, selvledelse). Det falder alt sammen ind under begrebet medarbejderdeltagelse og indebærer medarbejderindflydelse, eller i det mindste potentiel indflydelse.

Der skelnes i den internationale litteratur mellem *indirekte* eller *repræsentativ* deltagelse, hvor indflydelsen varetages af valgte repræsentanter (i hovedsagen tillids- og sikkerhedsrepræsentanter og medarbejdervalgte bestyrelsesrepræsentanter), og *direkte* deltagelse, når arbejdstagerne individuelt (i form af autonomi i jobbet og delegering af ledelsesansvar), i grupper (selvstyrende eller medstyrende team) eller på fælles møder selv beslutter eller tager del i beslutninger (Poole 1978; Knudsen 1995; Markey et al 2001). Typisk er den repræsentative deltagelse reguleret af lovgivning og/eller kollektive aftaler, mens den direkte deltagelse som oftest er reguleret alene af den enkelte arbejdsgiver – dog eventuelt på baggrund af drøftelser i f.eks. samarbejdsudvalget.

Indførelsen af ordninger, der indebærer medarbejderdeltagelse, blev af Ramsay (1977) især tilskrevet arbejderbevægelsen. Han påviste nogle historiske cyklusser gældende for flere vesteuropæiske lande, hvor uro og offensive krav fra arbejdspladserne førte til en institutionalisering af medarbejderdeltagelse. Denne opfattelse blev taget op til kritisk revision af Poole et al. (2001), der på baggrund af udviklingen siden omkring 1980 fandt, at cyklus-teorien ikke længere er gyldig. I stedet formulerede de teorien om 'favourable conjunctures', hvor det i stigende grad er virksomhedernes strategier, der er afgørende for udviklingen. Noget tilsvarende blev konstateret af Hyman & Mason (1995), der viste, at udviklingen mod mere repræsentativ deltagelse (*employee participation*) var standset, i Storbritannien ligefrem rullet tilbage, mens arbejdsgiverinitierede former for direkte deltagelse (*employee involvement*) var blomstret op. Også Marchington (2005) understreger denne tendens.

I den omfattende internationale forskning er der tradition for at forstå deltagelsen på grundlag af forskellige rationaler, som i forskellige historiske kontekster har været mere eller mindre dominerende. De udtrykkes i hovedformerne ved et demokratisk eller humanistisk rationale over et social-integrativt rationale til et effektivitets- eller nytte-rationale (Hyman & Mason 1995; Knudsen 1995; Heller et al 1998; Markey et al 2001). Den repræsentative deltagelse, som i det væsentlige baserer sig på fagforeningsindflydelse eller lovgivning, knytter sig til en historisk institutionel reformistisk tendens og dermed demokratiseringsrationalet (og i det omfang lovgivning blev indført også til integrationsrationalet), mens den direkte deltagelse, som overvejende er arbejdsgiverinitieret, primært er orienteret mod nytte- og effektivitetsrationalet og er baseret på managementlitteraturens opskrifter på, hvordan arbejdet bedst kan effektiviseres. Dog har direkte deltagelse også været drevet af forestillinger om humanisering af arbejdslivet, fra human relations skolen i 1930'erne, over de skandinaviske samarbejdsforsøg i 1960-70'erne, til de skandinaviske fagbevægelseres strategier for det udviklende arbejde i 1990'erne (Nielsen 2001). Ligeledes ser man ofte, at bestemte ordninger for medarbejderdeltagelse søger legitimitet i flere rationaler, jf. således denne formulering, der indleder samarbejdsaftalen mellem DA og LO:



*”Hovedorganisationerne er enige om, at en stadig forbedring af virksomhedernes konkurrencedygtighed samt de ansattes arbejdstilfredshed er en forudsætning for virksomhedernes fortsatte udvikling og for større trivsel og tryghed for medarbejderne” (SU-aftalen mellem DA og LO, 2005, citeret efter Hasselbalch 2005).*

Her afbalanceres et effektivitetsrationale med et humanistisk rationale ud fra en antagelse om, at samarbejde gennem medindflydelse kan fungere som et plus-sum spil med fordele for såvel virksomhed som for de ansatte.

Medarbejderdeltagelse kan videre karakteriseres i forhold til dens *intensitet*, dvs. de beføjelser som er tillagt medarbejderne, og dens *omfang*, dvs. den type af beslutninger i virksomheden, som deltagelsen omfatter, og som f.eks. kan udtrykkes ved, om der er tale om beslutninger på operationelt, taktisk eller strategisk niveau. Intensitets- og omfangsdimensionerne sammenfatter således flere af de kategorier, som litteraturen typisk opererer med, f.eks. Marchington (2005), der taler om 'degree', 'scope' og 'level' for deltagelse i beslutninger og ligeledes om deltagelsens dybde og bredde, som allerede Pateman (1970) opererede med. Medarbejderdeltagelsens *styrke* i en given virksomhed eller et givent land fås som den kombinerede effekt af deltagelsens intensitet og omfang.

Typisk er den direkte deltagelse knyttet til og mest intensiv på det operationelle niveau, dvs. i beslutninger der vedrører den daglige drift og den konkrete udførelse og tilrettelæggelse af arbejdet, hvor deltagelsen kan tage form af selvbestemmelse eller selvledelse, men hvor den samtidig dog er indrammet af ledelsesbeslutninger taget på det taktiske og strategiske niveau. Der kan også være en vis direkte deltagelse og indflydelse i forhold til det taktiske niveau, f.eks. angående anskaffelse af ny teknologi eller beslutninger vedrørende videreuddannelse, hvorimod direkte deltagelse i forhold til de strategiske beslutninger kun forekommer sjældent og da i svage former, eksempelvis ved at ledelsen indhenter medarbejdernes synspunkter gennem et spørgeskema.

Indirekte eller repræsentativ deltagelse er til gengæld mest rettet mod det taktiske og strategiske niveau. På det taktiske niveau kan der være tale om, at aspekter ved arbejds- og personaleforhold, lønsystemer og arbejdsmiljøpolitikker, f.eks. i forhold til stress, drøftes og eventuelt aftales i fællesskab. I Danmark er de typiske kanaler for medarbejderdeltagelse her tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalg og sikkerhedsorganisationen. I bl.a. Tyskland og Skandinavien kan indflydelse på det strategiske niveau opnås gennem repræsentation i bestyrelsen, og måske mere uformelt ved at tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg inddrages eller spørges til råds. Beslutninger på dette niveau omfatter virksomhedens ejerforhold, væsentlige udvidelser eller indskrænkninger af aktiviteter og beskæftigelse, og indførelse af ændrede ledelsesformer, som kan have stor betydning for arbejdsmiljøet.

Når det drejer sig om medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøet, har vi ikke kun interesseret os for deltagelsens intensitet og omfang, eller samlet set dens styrke, men også de rationaler, der præger den. Er det rationaler, der sigter på demokratisering og humanisering, eller er effektivitetsrationalet dominerende? Eller mere konkret: Hvordan er balancen mellem disse rationaler på den enkelte arbejdsplads? Hvordan er deltagelsen indlejret i virksomhedens ledelses- og organisationsstrukturer og dens værdier? I den forbindelse kan man videre spørge, om de former for deltagelse, der udspringer af HRM-tankegangen og værdibaseret ledelse, adskiller sig, ikke

blot fra den repræsentative deltagelse, men også fra traditionelle typer af direkte deltagelse. Under værdibaseret ledelse uddelegeres der til selvledelse, og der ligger en forventning om, at medarbejderen fuldt ud skal være virksomhedens mand/kvinde, altså internalisere virksomhedens målsætninger og værdier og handle reflektivt i forhold hertil. Dermed har vi en anden slags deltagelse end den, der er knyttet til traditionelle former for selvbestemmelse i jobbet, og også en anden slags deltagelse end den, der baserer sig på et noget-for-noget princip, som det f.eks. kommer til udtryk i citatet oven for fra Samarbejdsaftalen. Disse forandringer i det samlede deltagelsesbillede har vi andetsteds formuleret som 'deltagelsens transformation' (Busck et al. 2009).

Overordnet set finder participationsforskningen, at ud over effektivitetsforøgelse, der bl.a. opnås gennem 'commitment', større ansvarsfølelse og undgåelse af konflikter i forbindelse med forandringer, bidrager medarbejderdeltagelsen også gennem motivation og engagement til højere arbejdstilfredshed (Wilpert 1998; Heller 1998). Der er dog også resultater, der ikke bekræfter denne hovedtendens. Deltagelse kan opleves som frustrerende, hvis ledelsen forvalter den på en 'inautentisk' eller manipulerende måde (Heller 1998). Strauss (1998) identificerer en række kontekstvariable, der hhv. fremmer og modvirker en succesfuld praktisering af medarbejderdeltagelse. To centrale variable er graden af tillid mellem ledelse og medarbejdere og parternes oplevelse af fordele ved deltagelsen. I det nyligt afsluttede danske VIPS-projekt om psykosocialt arbejdsmiljø fremhæves det ligeledes, at tillid er en afgørende variabel for et godt arbejdsmiljø (Sørensen et al 2008).

Den forskning, der er udført ud fra Karasek's krav-kontrol model, viser også overordnet en positiv sammenhæng mellem de ansattes indflydelse (kontrol) og deres trivsel og sundhed (Hvid 2009). Ud fra teorigrundlaget forventede vi således at finde en positiv sammenhæng mellem deltagelse og arbejdsmiljø i Medea-undersøgelsen, men, ud fra transformationstesen, også at der i visse organisatoriske kontekster kunne forekomme en negativ sammenhæng.

## Undersøgellesdesign

Medea-projektet er udformet som et multipelt casestudie (Yin 2003), hvor de undersøgte enheder er 11 arbejdspladser. Vægten i det enkelte casestudie ligger på at afdække særlige kendetegn ved den enkelte arbejdsplads af betydning for sammenhængen mellem medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljøkvalitet og at forstå handlinger og relationer på arbejdspladsen, ud fra såvel arbejdspladsens egne sociale strukturer og værdier som den videre kontekst, der udgøres af bl.a. ledelsesniveauer over arbejdspladsen og regulering via lovgivning og kollektive overenskomster. Casestudierne af de enkelte arbejdspladser har sigtet på at afdække, hvordan medarbejderdeltagelsen er udformet og fungerer på den enkelte arbejdsplads, hvordan den er koblet til arbejdspladsens ledelses- og organisationsforhold, og hvordan den indvirker på arbejdsmiljøet.

Begrundelsen for at vælge et relativt stort antal cases var de muligheder dette åbnede for at udvikle analyser baseret på komparation, både mellem de enkelte arbejdspladser og mellem de brancher, der indgår i undersøgelsen. Ved sammenligninger træder forskelle og ligheder frem, og det bliver nemmere at vurdere, om det, man finder på den enkelte arbejdsplads, er udtryk for noget helt unikt eller er noget, man også finder mere generelt. Dermed mindskes risikoen for, at de fund, der gøres i det enkelte casestudie, er meget atypiske. På den anden side må det pointeres, at de 11 arbejdspladser ikke udgør noget repræsentativt udsnit af danske arbejdspladser. Dels er ud-

valget for lille til at udfylde et sådant formål, og dels er udvalget af brancher ikke repræsentativt for den samlede erhvervsstruktur.

De seks 'brancher', der er med i undersøgelsen – fødevareindustri, hoteller, banker, folkeskoler, sygehuse og IT – er udvalgt i samarbejde med forskere på et new zealandsk søsterprojekt. Kriterierne for udvælgelsen var 1) at brancherne skulle være repræsenteret med betydelig vægt i begge lande, og 2) at de måtte formodes at vokse eller i det mindste bevare deres betydning for begge landes økonomier i fremtiden. Samlet repræsenterer brancherne et bredt udsnit af arbejdsmarkedet, og både ufaglærte, faglærte og ansatte med mellemlange og lange uddannelser er omfattet af undersøgelsen.

Derfor mener vi også, at de resultater vi opnår på baggrund af data fra de 11 arbejdspladser, og fra i alt 510 respondenter, der besvarede spørgeskemaet, er temmelig robuste og generaliserbare. Vi ser ingen grund til at antage, at de sammenhænge, vi finder, ikke også kunne findes på andre arbejdspladser, om end vi må fastholde, at de eksakte kvantitative værdier korrelationerne opnår i Medea-projektet naturligvis kun er dækkende for de 11 udvalgte arbejdspladser.

Det var oprindeligt hensigten at udvælge to arbejdspladser i hver branche ud fra følgende kriterier:

- 1) De skulle være relativt ens med hensyn til processer og produkter
- 2) De skulle være store nok til at være berettiget til et SU og en sikkerhedsorganisation
- 3) De skulle være markant forskellige med hensyn til arbejdsmiljøkvalitet.

Mens det lykkedes at opfylde de to første kriterier, viste det sig vanskeligere med det tredje. Vi antog her, at lavt sygefravær kunne tjene som indikator på godt arbejdsmiljø, mens højt fravær kunne tages som udtryk for det modsatte (Lund et al. 2003). Vi gik dernæst i gang med en søgeproces for at få et arbejdsmiljømæssigt umage par af arbejdspladser i hver branche. Resultatet blev som følger:

- På folkeskoleområdet fik vi via en kommunal skoleforvaltning adgang til to skoler, hvor der var tydelig forskel i både i sygefravær og arbejdsmiljøkvalitet
- Det samme gjaldt for de to fødevarevirksomheder, som sagde ja til at deltage, efter at vi havde taget kontakt til deres ledelser
- I hotelbranchen lavede vi aftaler med to hoteller, hvor der var betydelige forskelle i sygefravær, men – viste det sig – ikke i arbejdsmiljøkvalitet; dog var der en rimelig tydelig forskel med hensyn til psykisk arbejdsmiljø
- I banksektoren aftalte vi med en bank, at to af dens filialer skulle deltage. Der var ikke store forskelle i sygefraværet, men ledelsen forventede, at den ene filial pga. en nylig fusionsproces havde væsentligt dårligere arbejdsmiljø end den anden – dette viste sig dog ikke at være tilfældet
- På sygehusområdet fik vi via regionens arbejdsmiljøudvalg adgang til to sygehuse, hvor fraværet var klart forskelligt. Det viste sig dog, at der her var en 'omvendt' sammenhæng mellem fravær og arbejdsmiljøkvalitet. Det skyldtes især, at man i enheden med højt sygefravær har en streng politik om, at folk ikke skal møde på arbejde, hvis de på nogen måde udgør en smitterisiko.
- Endelig lykkedes det på IT-området kun at få én virksomhed med i undersøgelsen. Den havde lavt sygefravær og relativt godt arbejdsmiljø.

Med andre ord blev vores udvalg af arbejdspladser sådan, at det kun i tre (fire når det gælder psykisk arbejdsmiljø) af de seks brancher var muligt at foretage en direkte sammenligning ud fra forskningsspørgsmålet: hvad karakteriser medarbejderdeltagelsen i virksomheder med hhv. et godt og et mindre godt arbejdsmiljø?

Men det var dog fortsat muligt at undersøge hele udvalget af arbejdspladser ud fra dette spørgsmål, ligesom udvalget har givet mulighed for at belyse de to øvrige forskningsspørgsmål:

- Hvilken sammenhæng er der mellem medarbejderdeltagelsen i dens forskellige grader og former og arbejdsmiljøets kvalitet? Og
- Hvilke mekanismer formidler konkret denne sammenhæng?

Alt i alt må vi sige, at vi udmærket har kunnet gennemføre undersøgelsen med de 11 arbejdspladser, som gik med i undersøgelsen, men at det på den anden side er ærgerligt, at så få virksomheder med mindre godt arbejdsmiljø var parat til at deltage. Dels gav det svagere indbyrdes kontraster blandt de udvalgte arbejdspladser, end vi havde ønsket, og dels er det arbejdspladser med problemer i arbejdsmiljøet, der har mest at lære af en undersøgelse som denne. I stedet for seks 'dårlige' og seks 'gode' arbejdspladser endte vi op med to, der i hvert fald relativt set er 'dårlige', og ni, som vi må karakterisere som gode eller temmelig gode arbejdsmiljømæssigt set. Vi må således formode, at der er en overrepræsentation af arbejdspladser med godt arbejdsmiljø i vores udvalg af arbejdspladser, jf. også vurderingen heraf i kapitel 9.

I forbindelse med tilrettelæggelsen af undersøgelsen var det en præmis, at såvel deltagende virksomheder som personer, der blev interviewet eller besvarede spørgeskemaet, blev lovet anonymitet. Vi har bestræbt os på at overholde dette løfte i de fremstillinger, vi giver af projektet og dets resultater.

## Dataindsamlingsmetoder

Der er anvendt tre forskellige metoder til indsamling af data: Interviews, spørgeskema og skriftligt materiale stillet til rådighed af virksomhederne.

*Interviews* er anvendt med henblik på at skaffe både informationer om og holdninger til projektets problemstilling fra nøgleaktører på arbejdspladserne. I alle tilfælde er den øverste leder og en sikkerhedsrepræsentant blevet interviewet. På de otte arbejdspladser, der havde én eller flere tillidsrepræsentanter, blev også en TR interviewet. På hotellerne og fødevarevirksomhederne blev én eller flere mellemledere interviewet. På IT-virksomheden, som var uden TR, blev SU-næstformanden interviewet, og for bankernes vedkommende blev såvel en HR-chef som en arbejdsmiljørepræsentant fra koncernens regionale niveau interviewet. Der er i alt 35 interviews med 45 personer (se bilag 3). I gennemsnit varede det enkelte interview mellem en og halvanden time. Interviewene var semi-strukturerede, idet de fandt sted på grundlag af en spørgeguide (se bilag 2), men rummede også plads til, at de interviewede selv kunne præge samtalen. Spørgguiden sigtede primært på at afdække om og i hvor høj grad, der foregik medarbejderdeltagelse på en lang række forskellige områder, strækkende sig fra selve arbejdsudførelsen til spørgsmål af strategisk karakter, samt på at kortlægge, hvordan indsatsen for at overvåge og forbedre arbejdsmiljøet var organiseret. Sikkerhedsrepræsentanter blev primært bedt om at forholde sig til arbejdsmiljødelen og den deltagelse, der sker gennem sikkerhedsorganisationen. Forud for interviewene var guiden blevet afprøvet gennem et prøveinterview med en lokal tillidsrepræsentant.

Interviewene blev optaget elektronisk og blev efterfølgende transskriberet og kondenseret ud fra forskellige temaer knyttet til projektets problemstilling.

*Spørgeskemaet* (se bilag 4) blev udformet med henblik på primært at måle de ansattes egen vurdering af deres grad af deltagelse og deres arbejdsmiljø. En del af spørgsmålene er lånt fra NFA's tredækkerskema til analyser af det psykiske arbejdsmiljø, mens andre blev konstrueret specifikt til denne undersøgelse. Inden den endelige udformning blev spørgeskemaet testet med hensyn til forståelighed og relevans.

Den konkrete gennemførelse af spørgeskemaundersøgelserne blev aftalt med lederne på de enkelte arbejdspladser. På syv af arbejdspladserne foregik udsendelse og besvarelse elektronisk. Her udsendte lederen en mail til de medarbejdere, der skulle deltage i undersøgelsen, med henvisning til et link til spørgeskemaet, der var genereret via Rambølls Survey Xact. En rykker blev udsendt ca. 14 dage senere. Spørgeskemaet var ledsaget af en introduktionsskrivelse, der bl.a. oplyste, at alle spørgsmål skulle besvares, for at besvarelsen kunne anses for gyldig. Dette var begrundet i, at det rent teknisk ikke kan afgøres, om en person, der er standset midt i en besvarelse, på et senere tidspunkt har valgt igen at klikke sig ind på spørgeskemaet og udfylde det. Af denne grund blev de få besvarelser, hvor alle spørgsmål ikke var udfyldt, fjernet fra datasættet.

På fire arbejdspladser, nemlig de to hoteller og de to fødevarer virksomheder, udfyldte medarbejderne spørgeskemaet i papirformat. Her lavede ledelsen, i et tilfælde med TR's hjælp, efter aftale med os en procedure for uddeling og indsamling af skemaerne. I alle tilfælde betonedes vi, at medarbejderne skulle sikres anonymitet. Blandt disse besvarelser forekommer der enkelte, hvor ét eller flere spørgsmål ikke er besvaret.

At give ledelsen på arbejdspladserne en så central rolle i forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaerne, specielt hvor et papirformat blev brugt, indebærer en åbenlys risiko for, at ledelsen på den ene eller anden måde kunne påvirke resultatet. Vi har dog ingen grund til at tro, at det har været tilfældet, idet alle de involverede ledere efter vores opfattelse var interesseret i, at alle medarbejderne besvarede spørgeskemaet og afgav oprigtige svar.

Spørgeskemaet blev rettet mod de medarbejdere, der udfører kerneydelserne på de pågældende arbejdspladser. Dvs. at ansatte, som har ledelsesfunktioner, eller som udfører 'hjælpefunktioner', ikke er omfattet. Vel vidende at dette principielt bryder med arbejdspladsen som analyseenhed og strengt taget i stedet fokuserer på de dominerende jobgrupper, valgte vi dette dels for at koncentrere opmærksomheden og analyserne om dem, der leverer kerneydelserne, og dels for at sikre os mod brud på anonymiteten i forhold til jobgrupper, som på arbejdspladserne kun er repræsenteret med én eller ganske få personer. Et for os uønsket bortfald var lægerne i undersøgelsen af de to sygehusenheder – det skyldtes, at lægerne i den ene afdeling ikke ønskede at deltage. Trods de nævnte afgrænsninger har langt hovedparten af de menige medarbejdere på alle arbejdspladser haft mulighed for at besvare spørgeskemaet (se oversigten i tabel 2.1).

Svarprocenten ligger på 10 af arbejdspladserne på over 50, mens den på en enkelt arbejdsplads er nede på 33. Samlet finder vi svarprocenterne tilfredsstillende, og vi har ikke oplysninger, der indikerer, at ikke-repondenter ville have svaret systematisk anderledes end respondenter. Tabel 2.1 viser foruden de jobgrupper, som er omfattet af undersøgelsen, også antallet af respondenter samt svarprocenterne.

*Tabel 2.1: Deltagere og svarprocenter i spørgeskemaundersøgelsen*

Branche	Antal respondenter	Svarprocent	Omfattede jobgrupper
Fabrik X	66	33	Timelønnede i produktionen (på fabrik X også distribution)
Fabrik Y	53	68	
Hotel X	23	58	Personale i køkken, restaurant og reception (på hotel Y også rengøring)
Hotel Y	23	62	
Bank X	33	73	Bankassistenter
Bank Y	21	78	
IT X	109	66	IT-udviklere, hovedsageligt ingeniører
Skole X	10	71	Folkeskolelærere
Skole Y	41	79	
Sygehus X	93	62	Sygeplejersker og sosu-assistenter (på sygehus X også lægesekretærer)
Sygehus Y	37	51	

Spørgeskemabesvareelserne blev kodet og lagret i SPSS-programmet. Besvareelserne af de enkelte spørgsmål var i udgangspunktet opdelt på fem trin (f.eks. 'altid', 'ofte', 'sommetider', 'sjældent', 'aldrig'). Af hensyn til overskueligheden i frekvenstabeller blev de omkodet til tre trin, således at de to 'positive' og de to 'negative' besvareelser blev slået sammen. Dog er det den oprindelige svarfordeling på fem kategorier, der er anvendt ved korrelationsanalyser.

Der er for hver enkelt arbejdsplads udregnet middelværdier for besvareelserne af de enkelte spørgsmål for at få et samlet billede af det niveau en given variabel befinder sig på på arbejdspladsen. Dette er sket ved at transformere de fem udfald, besvareelserne kunne have, til værdier på en skala fra 0 til 40, jf. tabel 2.2. Der er også i nogle tilfælde udregnet omvendte middelværdier, f.eks. for besvareelserne på spørgsmålet om stress. Værdien er da en relativ indikator for fravær af stress.

*Tabel 2.2: Transformation af svarmuligheder fra spørgeskema til værdier på skala fra 0-40*

Svarmuligheder	Værdi på skala
'altid'/'hele tiden'/'meget godt'/'i meget høj grad'	40
'ofte'/'en stor del af tiden'/'godt'/'i høj grad'	30
'sommetider'/'en del af tiden'/'nogenlunde'/'delvis'	20
'sjældent'/'lidt af tiden'/'dårligt'/'i ringe grad'	10
'aldrig'/'slet ikke'/'meget dårligt'/'i meget ringe grad'	0

Endelig er der udviklet nogle indeks, der sammenvejer besvareelserne på flere beslægtede spørgsmål (efter at der forud var konstateret en høj grad af ensartethed i besvareelserne af de spørgsmål, der integreres i det enkelte indeks):

- Indeks for direkte indflydelse som fælles udtryk for indflydelse på hhv. arbejdets tilrettelæggelse, arbejdsomfang og arbejdstempo
- Indeks for indirekte indflydelse som udtryk for indflydelse via hhv. tillidsrepræsentant, sikkerhedsrepræsentant og SU
- Indeks for velbefindende som udtryk for relativt fravær af stress, udmattethed og problemer i balancen arbejde-privatliv.

Indeksene tjener først og fremmest det formål at reducere antallet af variable, hvorved resultater kan præsenteres i en mere koncentreret og overskuelig form.

Den tredje dataindsamlingsmetode, der blev benyttet, var *skriftligt materiale* fra de studerede arbejdspladser. Noget af dette var anvendeligt som data, der direkte belyste projektets problemstilling, især arbejdspladsvurderinger, sygefraværstatistik, eventuelle lokalaftaler og referater fra møder i SU og i sikkerhedsorganisationen. Andet tjente mere til at skaffe baggrundsinformationer om arbejdspladsen, herunder organisationsdiagrammer, personalepolitiske retningslinjer, arbejdstidsbestemmelser og konkrete politikker i forhold til eksempelvis arbejdsmiljø og stress. Det skriftlige materiale har i nogle tilfælde givet værdifulde oplysninger, som enten lå ud over eller konkret dokumenterede de oplysninger, vi fik gennem interviewene.

Samlet har anvendelsen af en flerhed af dataindsamlingsmetoder, og den metodiske triangulering dette har muliggjort, øget undersøgelsens validitet. Data fra de forskellige kilder har kunnet supplere hinanden, og i enkelte tilfælde har vi kunnet konstatere, at de billeder af arbejdspladsen, som nøgleaktørerne, ledere og valgte medarbejderrepræsentanter, fremstillede i interviewene, ikke altid svarede til de opfattelser, de menige medarbejdere gav udtryk for i deres besvarelser af spørgeskemaet. Sådanne diskrepanser er påpeget og nogle gange diskuteret i de kvalitative analyser, mens det i de kvantitative analyser af gode grunde kun er de menige medarbejderes opfattelser, der kommer frem.

## Analysemodel

Projektet bygger på en analytisk model, som skelner mellem *afhængige* variable, dvs. variable der belyser arbejdsmiljøets kvalitet, og *uafhængige* variable, som er variable, der formodes at influere på arbejdsmiljøets kvalitet. De uafhængige variable er opdelt i tre undergrupper: 1) deltagelsesvariable, 2) øvrige variable, der formodes at påvirke arbejdsmiljøet, og 3) baggrundsvariable. Modellen ligger til grund for præsentation og analyser af spørgeskemadata og i nogen grad også de kvalitative analyser. Tabel 2.3 giver en oversigt over de variable, der er repræsenteret i spørgeskemaet.

Spørgeskemaet måler *arbejdsmiljøkvalitet* gennem seks variable, jf. tabellens højre kolonne. I de fleste analyser anvendes dog for overskuelighedens skyld kun respondenternes vurdering af deres samlede arbejdsmiljø som mål for arbejdsmiljøets kvalitet. *Medarbejderdeltagelsen* måles gennem i alt ti spørgsmål, hvoraf syv vedrører direkte deltagelse, mens tre går på repræsentativ deltagelse. Medarbejderdeltagelse måles primært som oplevet indflydelse, dels direkte indflydelse og dels indflydelse via de valgte repræsentanter. Desuden indgår modtagelse af information (en forudsætning for deltagelse), læringsmuligheder (et aspekt ved deltagelse) og fælles bestræbelse i forhold til krav (indikator på kollektiv deltagelse) som deltagelsesvariable. Og endelig måles der på, om respondenterne synes, at indflydelsen er tilstrækkelig (indikator på 'underskud' af indflydelse). *Øvrige variable* er medtaget for at belyse, i hvor høj grad andre faktorer end deltagelse spiller ind på arbejdsmiljøet. Der er her udvalgt et begrænset antal variable, som alle er kendt fra arbejdsmiljøforskningen som betydningsfulde for arbejdsmiljøet. En undtagelse er variabelen 'krav, der belaster forholdet til kolleger', der sigter på at måle, om arbejdet og deltagelsen er organiseret på en sådan måde, at de sociale relationer på arbejdspladsen belastes. Endelig giver *baggrundsvariable* mulighed for at belyse betydningen af køn, alder, anciennitet og branche.



Tabel 2.3: Analysemodel

<b>Uafhængige variable</b> (variable, der indvirker på arbejdsmiljøets kvalitet)	<b>Afhængige variable</b> (variable, der måler arbejdsmiljøets kvalitet ('outcome'))
<p><b>A) Deltagelsesvariable</b></p> <p><b>Direkte deltagelse:</b>  Indflydelse på arbejdsmængde  Indflydelse på arbejdstempo  Indflydelse på arbejdstilrettelæggelse  (disse tre også samlet i indeks for direkte indflydelse)  Information fra ledelsen  Læringsmuligheder  Fælles bestræbelser for at sikre passende krav  Ønske om mere indflydelse</p> <p><b>Repræsentativ deltagelse:</b>  Indflydelse via TR  Indflydelse via SU  Indflydelse via SR/SiO  (disse tre også samlet i indeks for repræsentativ indflydelse)</p> <p><b>B) Øvrige variable:</b>  Muligheder for kvalitet i arbejdet  Støtte fra kolleger  Anerkendelse fra ledelsen  Krav, herunder:  - For meget at lave  - Flere arbejdstimer end ansat til  - Følelsesmæssige belastninger  - Krav, der belaster forholdet til kolleger</p>	<p>Samlet vurdering af arbejdsmiljø  Vurdering af det psykiske arbejdsmiljø  Vurdering af det fysiske arbejdsmiljø</p> <p>Stress  Udkørthed  Manglende energi til privatlivet  (også samlet som indeks – med omvendte værdier fås et mål for velbefindende)</p>
<p><b>C) Baggrundvariable:</b>  Køn, alder, anciennitet, branche</p>	

Det er naturligvis en teoretisk konstruktion at antage, at de uafhængige variable påvirker de afhængige snarere end omvendt. Der ligger heri også en antagelse om kausalitet – at f.eks. høj indflydelse er årsag til godt arbejdsmiljø. Det er logisk at opfatte sammenhængen på denne måde, idet indflydelse er en ressource, som medarbejderne i varierende grad oplever at have (noget relativt konkret), mens arbejdsmiljøkvalitet drejer sig om, hvordan medarbejderen har det (en relativt abstrakt vurdering). I begge tilfælde spørger vi imidlertid ind til de subjektive oplevelser, hvorfor man kan tænke sig, at der er mere overgribende mekanismer på spil, således at hvis man oplever at have et godt arbejdsmiljø, ja, så smitter det af på vurderingen af de øvrige variable, og man oplever eksempelvis også at have høj indflydelse. Eller det kan tænkes, at alle de svar, en bestemt person afgiver, er præget af en bestemt grundstemning, som kan være depressiv eller glad-optimistisk, og som præger vedkommendes besvarelser af alle spørgsmål. Vi

tillader os dog, i forlængelse af modellen, at tolke en positiv sammenhæng mellem oplevet indflydelse og oplevet arbejdsmiljøkvalitet som noget, der i en vis udstrækning afspejler en årsags-virknings-sammenhæng fra indflydelse til arbejdsmiljø. Dette forekommer plausibelt både ud fra tidligere forskning, eksempelvis den der baserer sig på Karaseks krav-kontrol model (Karasek og Theorell 1990), og ud fra de kvalitative dele af den her foreliggende undersøgelse. Omsat til praktiske termer betyder det, at en udvikling af medarbejderdeltagelsen kan tjene som et instrument til at forbedre arbejdsmiljøet.

## Analysemetoder

Også i analyserne og præsentationen af datamaterialet er der anvendt flere forskellige metoder. For det første er der *det enkelte casestudie*. Dette omfatter en beskrivelse af arbejdsmiljø og medarbejderdeltagelse på arbejdspladsen og en analyse af, hvordan medarbejderdeltagelsen indvirker på arbejdsmiljøet. Beskrivelser og analyser bygger i høj grad på interviewene og relevante skriftlige kilder, men præsenterer også de vigtigste af spørgeskemabesvareelserne. Medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø på arbejdspladsen fortolkes inden for rammerne af en kontekst, der både udgøres af ledelses-, samarbejds- og organisationsforhold på arbejdspladsen, herunder arbejdsorganisationen, og af mere generelle rammevilkår såsom den lovgivnings- og overenskomstmæssige regulering af arbejdsforhold i branchen og særlige kendetegn ved branchens arbejdsprocesser og arbejdsmiljø. På dette analyseniveau nås i sagens natur kun konklusioner, der vedrører den enkelte arbejdsplads, men det er her, vi får en forståelse af, hvilke mekanismer der formidler en sammenhæng mellem deltagelse og arbejdsmiljø. Det er ligeledes på baggrund af analyserne på dette niveau, at vi er i stand til at udvikle en typologi med forskellige deltagelsesprofiler. Disse beskriver principielle strukturelle og værdimæssige forskelle i den måde, medarbejderdeltagelsen er integreret i arbejdspladsernes ledelse og organisation.

Dernæst er der foretaget *sammenlignende analyser* af medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø for *de to arbejdspladser inden for hver branche*. Hovedspørgsmålet er her: I hvor høj grad kan forskelle i arbejdsmiljøkvalitet forklares ud fra forskelle i medarbejderdeltagelsen? Efter at de kvalitative særtræk ved den enkelte arbejdsplads allerede er præsenteret i de enkelte casestudier, lægges der her vægt på en præsentation og analyse af spørgeskemabesvareelserne og på tolkning af ligheder og forskelle i lyset af såvel kvantitative som kvalitative data. Disse analyser er i første række interessante for de brancher, hvor der rent faktisk findes en klar forskel i arbejdsmiljøkvalitet mellem de to arbejdspladser, dvs. fødevarerindustri, sygehuse og folkeskoler, men giver også mulighed for et samlet overblik over de forskellige variable, som virker ind på arbejdsmiljøets kvalitet, således som de ansatte vurderer det.

På et tredje analyseniveau foretages der *sammenligninger blandt alle de 11 arbejdspladser*. Her anvendes primært spørgeskemadata, men således at variationer mellem arbejdspladserne søges fortolket ud fra de kvalitative data. Nærmere bestemt anvendes de middelværdier for de enkelte variable, som er beregnet for hver arbejdsplads på en skala fra 0 til 40. Først rangordnes arbejdspladserne efter arbejdsmiljøkvalitet. Her vælges respondenternes vurdering af deres samlede arbejdsmiljø som gennemgående målestok, idet rækkefølgen blandt arbejdspladserne her stort set er den samme, som hvis vi tager gennemsnittet af værdierne for de seks variable, hvorigennem spørgeskemaet søger at måle arbejdsmiljøkvalitet (fysisk arbejdsmiljø, psykisk arbejdsmil-

jø, samlet arbejdsmiljø, stress, træthed, balance arbejdsliv-privatliv). Dernæst sammenholdes værdierne – eller niveauerne – for arbejdsmiljøkvalitet med værdierne for andre variable, først og fremmest de variable, der siger noget om deltagelse, men dernæst også andre variable, der formodes at have betydning for arbejdsmiljøets kvalitet. Strukturen i disse analyser udspringer af den analysemodel, som er præsenteret ovenfor.

På dette analyseniveau bliver det således muligt at konstatere, om der generelt ses en sammenhæng mellem arbejdspladsernes niveau af arbejdsmiljøkvalitet og deres niveau af medarbejderdeltagelse. Det må imidlertid understreges, at begge niveauer er målt på grundlag af de ansattes subjektive oplevelser og erfaringer. Oplevelser er altid relative i forhold til forventninger, og der er næppe tvivl om, at ansatte på eksempelvis hoteller har andre forventninger til deres arbejdsmiljø og grad af indflydelse end eksempelvis lærere og sygeplejersker. Når ansatte vurderer deres arbejdsmiljø og den indflydelse, de har på deres arbejdsplads, sker det altid inden for en bestemt forventningshorisont, og denne vil i høj grad være præget af det 'normale' inden for den branche, hvor man arbejder. Derfor vil vi advare mod at tolke analyseresultaterne som udtryk for i en eller anden forstand objektive forskelle mellem brancher med hensyn til arbejdsmiljøkvalitet, deltagelse mv., f.eks. at arbejdsmiljøet er bedre på hoteller end i banker. Derimod må de forskelle, der konstateres mellem to arbejdspladser fra samme branche, formodes at afspejle reelle forskelle, som både kan stamme fra forskelle i arbejdsvilkår, herunder bl.a. indflydelsesmuligheder og krav, og det sociale klima, herunder social støtte og anerkendelse, på arbejdspladsen.

På et fjerde analyseniveau foretages der *korrelationsanalyser*, der statistisk belyser styrken af de sammenhænge, der findes mellem forskellige variable. Disse analyser foretages primært på samtlige spørgeskemabesvarelser, fordi antallet af respondenter (510) dermed er stort nok til, at der kan forventes resultater der er statistisk signifikante. Dog foretages der også i en vis udstrækning korrelationsanalyser på branche- og arbejdspladsniveau, og også her opnås der i en del tilfælde signifikante resultater. I forhold til projektets problemstilling er det centrale spørgsmål, der testes i disse analyser, om og i hvor høj grad der er en sammenhæng mellem at opleve indflydelse på sin arbejdsplads og at opleve at have et godt arbejdsmiljø. Eller sagt mere præcist: Er der hos dem, der oplever høj indflydelse på deres arbejdsplads også en tilbøjelighed til at opleve arbejdsmiljøet som godt, og er der omvendt hos dem, der oplever lav indflydelse, en tendens til at opleve arbejdsmiljøet som mindre godt? Denne analyseform er således i stand til at levere statistisk set robuste resultater angående sammenhængen mellem oplevet deltagelse og oplevet arbejdsmiljøkvalitet.

De fire nævnte analysemetoder tenderer alle mod at tegne et billede af en positiv sammenhæng mellem medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljøkvalitet – overensstemmende med projektets hovedhypotese. For også at belyse projektets sekundære hypotese (at deltagelse i visse organisatoriske kontekster indvirker negativt på arbejdsmiljøet) er der anvendt en femte *analyseform*, der *kritisk afsøger* såvel kvalitative som kvantitative data for udsagn om eller indikationer på en sådan negativ sammenhæng.

## Kap. 3:

# Arbejdsmiljø og deltagelse på to fødevarefabrikker

Inden for fødevarebranchen er udvalgt to virksomheder med 100-200 timelønnede medarbejdere. Den ene er beliggende i en mindre by i Nordjylland, den anden i en mindre by lige uden for en større by i Midtjylland. Dette kapitel indeholder en kort beskrivelse af arbejdsforhold og arbejdsmiljø i fødevarebranchen generelt, to casestudier og en sammenligning af de to virksomheder. De to virksomheder fremstiller hhv. brød og chokoladeartikler. Produktionen foregår i begge tilfælde i højt automatiserede linjer med rutineprægede overvågnings- og vedligeholdelsesfunktioner, der dog kræver et indgående kendskab til maskineriet, samt tilstødende funktioner som tilførsel, pakning, ekspedition, lagerarbejde og kørsel.

## Fødevarebranchen

Føde-, drikke- og tobaksvareindustrien beskæftigede i 2008 66.000 lønmodtagere, heraf flest mænd (Danmarks Statistik, RASOFXX). Ca. 9000 arbejder på deltid. Organisationsgraden er på begge sider høj. Ufaglærte ansatte er overvejende medlem af 3F, mens faglærte er medlem af NNF. Arbejdsgiverorganisationen er Dansk Industri med underafdelingen FI (Fødevareindustrien). Både 3F's og NNF's overenskomster med DI er normallønsoverenskomster. Timelønnen ligger på 110-120 kr. Begge overenskomster indeholder bestemmelser om valg af tillidsrepræsentanter og deres rettigheder. Branchen er endvidere omfattet af bestemmelserne i Samarbejdsaftalen mellem DA og LO om oprettelse af samarbejdsudvalg samt lovgivningen om lønmodtagerrepræsentation i aktieselskabsbestyrelser.

## Arbejdsmiljø

Fraværet for egen sygdom lå i 2007 for timelønnede i fødevareindustrien på 5,8 % (DS: FRA03). For hele den private sektor var gennemsnittet 5,2 % (DS: FRA05). Dansk Industris egen fraværstatistik viser noget højere tal. Opgjort for hele nærings- og nydelsesmiddelindustrien for 2006 var fraværet ved egen sygdom: 6,9 % for mænd og 8,5 % for kvinder (gennemsnit 7,4 % ved to tredjedele mænd).

Arbejdstilsynets vejviser nr. 40 (brød, tobak, chokolade og sukkervarer) angiver som de største arbejdsmiljøproblemer: Ulykker, hud og luftveje, løft, EGA og arbejdsstillinger, psykisk arbejdsmiljø og klima.

Det nationale arbejdsmiljøcenters (NFA's) kortlægning af arbejdsmiljøet på basis af NA-kohorten i 2005 omfatter jobgruppen 'nærings- og nydelsesmiddelarbejdere', som mest består af ansatte i føde-, drikke- og tobaksvareindustrien. Kortlægningen viser, at jobgruppen klart er udsat for større fysiske belastninger end lønmodtagerne gennem-

snitligt. Det drejer sig om dårlige arbejdsstillinger, EGA og tunge løft foruden støj og klimatiske påvirkninger. Også i det kemiske arbejdsmiljø er gruppen signifikant mere udsat end gennemsnittet. I forhold til påvirkninger i det psykosociale arbejdsmiljø er jobgruppen ikke i særlig grad udsat for belastende krav, men den ligger også klart under gennemsnittet med hensyn til indflydelse, udviklingsmuligheder, variation og mening i arbejdet. På øvrige målte parametre adskiller gruppen sig ikke væsentligt fra gennemsnittet.

Andelen af personer, der afgår med førtidspension fra branchen, er relativt høj for især mænd, som har 51 % forøget risiko i forhold til gennemsnittet for alle branche-grupper (kvinder 18 %) (NFA 2009).

I en analyse af fremdriften i arbejdsmiljøarbejdet (Bach et al 2003) findes, at føde-vareindustrien generelt træder positivt frem. Årsagen tilskrives bl.a., at der er mange store arbejdspladser, og at der er fokus på sunde og sikre fødevarer. Specielt med hen-syn til inddragelse af arbejdsmiljøhensyn i planlægningen udmærker branchen sig. Der er imidlertid også fortsat store arbejdsmiljøproblemer til stede, f.eks. inden for psykisk arbejdsmiljø, tunge løft og EGA (Bach et al 2003).

## **Fabrik X**

Casestudiet er baseret på følgende:

Interviews med:

- Direktør
- Driftsleder for produktion (driftsleder A)
- Driftsleder for lager/ekspedition og distribution (driftsleder B)
- Tillidsrepræsentant for produktion, medlem af samarbejdsudvalg, koncernsam-arbejdsudvalg og bestyrelse (TR)
- Sikkerhedsrepræsentant for produktion (SR)

En spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige timelønnede medarbejdere, med en svarprocent på 33, samt dokumenter fra virksomheden.

### **Produktionsforhold, ansatte og ansættelsesforhold**

Virksomheden er en del af en dansk koncern, som igen ejes af en udenlandsk fødeva-rekoncern med interesser i flere europæiske lande. Der fremstilles hovedsagelig frisk brød til udbringning til detailhandel samme nat. Ca. en gang om ugen køres frostvarer.

På fabrikken er ansat 220 medarbejdere, heraf ca. 200 timelønnede. Af disse arbej-der ca. 120 i bageri, pakkeri og vedligeholdelsesafdeling (smede), mens ca. 80 er be-skæftiget i ekspedition/lager og distribution (chauffører). Virksomheden kører i døgn-drift ugen igennem, efter en model kaldet 24-7, det vil sige med tre-skift i hverdagen og to-skift over weekenden. Der er i bageriet ca. 20 timelønnede medarbejdere på ar-bejde ad gangen og i ekspeditionen (lager, ekspedition og distribution) 10-14.

I bageriet består arbejdet i enten at være en del af et lille hold, der passer en automa-tiseret produktionslinje, eller at være med i den lidt større gruppe der pakker brødene. I ekspeditionen er man enten en del af det hold, der sammensætter de rigtige varepakker til kunderne og læsser bilerne, eller man er chauffør.

Langt størstedelen af de ansatte timelønnede er mænd, hvilket ifølge tillidsrepræsentanten hænger sammen med det hårde fysiske arbejde. De fleste er i aldersgruppen 30-50 år (20 % er yngre og 20 % ældre). Der har, som det vil fremgå af det følgende, været et vist gennemtræk i virksomheden. Alligevel har over 60 % af medarbejderne været ansat i mere end fem år.

Med få undtagelser kommer produktionen hele sortimentet af brød igennem på et døgn, hvert af ugens døgn. Udbringningen foregår ligeledes hver nat, undtagen søndag nat. Direktøren fortæller:

*”Det er en meget, meget hurtig logistik, og det er noget af det, der er en stressfaktor, for hvis vi går ned, og vi mister timer, den produktion kan vi altså ikke indhente. Vi har jo ikke nogen ekstra kapacitet at tage af”.*

Virksomheden er desuden afhængig af daglige råvareleverancer, især af mel.

Af de ansatte i bageriet er ca. halvdelen faglærte bagere, men alle, eller næsten alle, er organiseret i NNF (dog ikke smedene, som står i Dansk Metal), mens de ufaglærte ansatte i ekspeditionen står i 3F. Det skønnes, at lønniveauet ligger over gennemsnittet for lokalområdet. På fast nattevagt ligger lønnen på 350.000-400.000 om året, uanset hvilken afdeling man arbejder i. Lønnen reguleres efter koncernens normalløns-overenskomster med NNF og 3F. Dertil kommer endvidere foreliggende lokalaftaler. Gennem disse får virksomheden dækket sit behov for særlige arbejdstidsaftaler for at kunne lave frisk brød kontinuert, som ikke følger hovedoverenskomsternes holddriftsaftaler, og medarbejderne får et løntilskud. Dette vedrører dog samlet ikke mere end 3-4 % af lønsummen. Der er ingen produktivitetsafhængige tillæg, og lønnen er fast timeløn. Gennem de seneste tre år er der dog sket et lønløft på ca. 25 kr. i timen, *”men vi har også kæmpet pissehårdt for det”*, siger tillidsmanden. I 2007 gik medarbejderne faktisk i strejke i forbindelse med lokalforhandlingerne. Løftet er bl.a. sket som anciennitetstillæg.

### Arbejdsorganisation

Arbejdet er organiseret, så der forudsættes et vist samarbejde mellem medarbejderne, men er ikke defineret som team-arbejde. Ekspeditionen, der arbejder om natten, *”fungerer som én stor gruppe, der hjælper hinanden”* (driftsleder B). Også pakkeri-delen af bageriet fungerer som et team.

*”Der møder seks mennesker ind, der skal betjene hele det her pakkeri, hvor der kommer brød fra tre linjer”*(driftsleder A). Bageriets tre linjer fungerer *”lidt som teams af to medarbejdere, hvor hver enkelt endda har defineret sin position fra start af, man har simpelthen et arbejdsområde”* (driftsleder A).

### Skift i produktionsstrategi og ledelsesstil

Den nuværende leder har på undersøgelsestidspunktet kun været direktør i godt et år. Men der kan konstateres en væsentlig forandring i produktionsmålsætning, ledelsesfilosofi, samarbejdsklima og medarbejderengagement i den korte tid. Som det måske mest afgørende, er der sket et skifte fra som hovedmål at have produktivitet (fleste mulige brød ud af døren) til at have kvalitet (ordentlige brød ud af døren, og dermed færre

reklamationer) som hovedmål, samtidig med indførelsen af en helt ny investeringsstrategi i forhold til maskineriet. Hvor det tidligere handlede om at spare penge, ikke mindst på vedligeholdelse af anlægget, handler det nu om at få linjerne til at køre optimalt med færrest mulige stop. Dette oplever såvel ledelsen på flere niveauer som medarbejderne som helt afgørende for medarbejdernes motivation og lyst til at blive på virksomheden.

*”Det munder ud i, at det bliver til et ordentligt stykke arbejde, og at medarbejderne kan se, at der bliver investeret i fabrikken igen. Det er jo deres arbejdsplads, og deres fremtid, og så stiger motivationen. Og så er det altså nemmere at få folk til at gøre et eller andet”,*

siger driftsleder A, og B siger:

*”Altså, det er meget simpelt. Hvis man forlanger, at folk skal grave huller med knækkede skovle, ikke, så mister de motivationen, fordi du får jo ikke gravet ret meget. Og det er jo sådan set det, der skete herovre, at det udstyr man gik og arbejdede med, det var simpelthen..., alarmerne de hylede jo hele tiden. Så det var stressende og træls”.*

Adspurgte om dette forhold har haft betydning for arbejdsmiljøet lyder svaret samstemmende fra driftslederne:

*”Ja, rigtig meget. Vi havde jo en kæmpe udskiftning af folk, fordi det var ikke til at holde ud at være her. Og nye folk vi fik ind tænkte ’hvad er det her for et gedemarked?’ Løbe rundt en hel nat, fra alarm til alarm, det er jo nogle store linjer, man passer, så man kommer til at løbe meget”.*

Også TR fremhæver dette forhold:

*”For halvandet til to år siden, da kørte det ikke ret godt. Men så, siden X [direktøren] kom, er der blevet rettet gevaldigt op på tingene... det giver jo altså en tilfredsstillelse, at det kører, og når man kommer ned bag vognene [til de færdige brød], og tingene ser ud, som de skal..., og hvis de ikke gør, så ved vi, at det ikke bliver pakket. Førhen da blev alt pakket. Det var lige meget, hvordan det så ud. Og så mister man jo også lysten til at gøre en indsats for at tingene skal se ordentlige ud, ikke?”*

Samtidig med en ny kvalitets- og investeringsstrategi medførte den nye ledelse også et bedre samarbejdsklima. Direktøren lægger selv vægt på en åben, dialogisk ledelsesform:

*”Jeg vil gerne tingene sådan, at man er med i det. Men det er bare pisse-vanskeligt. Det er nemt at gå ud at sige ’sådan her er det, kære venner!’. Det er faktisk den nemmeste måde at lede på. Det tager længere tid, når alle skal høres, men jeg tror også på, at det bliver siddende... På den anden måde kan det godt være, det går hurtigt, men det er så ikke noget, der bliver siddende. Når man vender ryggen til, så fungerer tingene anderledes”.*

Driftscheferne bekræfter ændringen i ledelsesstil. De føler sig selv mere i overensstemmelse med den og tillægger den – næst efter ændringen i produktionsmålsætning – stor betydning for samarbejds- og arbejdsklima:

TR siger: ”Den tidligere chef lyttede, men der skete ikke noget... tingene blev jo ikke lavet, selv om man bad om det... han holdt os ligesom væk, informerede os ikke. Nu er det lige før, vi får alt for megen information... Folk oplever, at det er en god arbejdsplads... Klimaet her er blevet meget bedre inden for det sidste halvandet år”, og SR: ”Ja, altså før, han fejede bare folk af bordet, hvis de sagde noget, og nærmest stod og grinede hånligt og sådan noget, ikke. Den nye direktør kommer og siger godmorgen til alle sammen, og hvordan går det og sådan noget, ikke. Allerede der bliver arbejdsmiljøet jo bedre”.

I den nye direktørs tid er det lykkedes at vende udviklingen markant, således at produktiviteten (ifølge samme) fra at have ligget lavt nu er i top, og fraværet har været faldende.

## Arbejdsmiljø

Fraværet for egen sygdom var i 2006 5,2 %, 2007 4,9 % og 1. halvår 2008 4,8 %.

Fabrikken er kendetegnet ved de typiske arbejdsmiljøproblemer for industribagerier (I-BAR 2002):

- Fysisk anstrengende arbejde med tunge løft og uhensigtsmæssige arbejdsstillinger i nogen grad forbundet med glatte gulve
- Ensidigt gentaget arbejde, især i ekspeditionen
- Støj. I bageriet ligger støjniveauet visse steder lige på grænsen af det tilladelige, og mange steder er påbudt høreværn
- Ubekvemme arbejdstider. Ansatte har sagt op, fordi de ikke kunne holde ud at arbejde om aftenen eller i weekenden
- Støv, især i form af melstøv, der kan give melallergi og forårsage at bage- re/bageriarbejdere må holde op i faget
- Ulykker

Det er imidlertid også tydeligt, at der bliver arbejdet temmelig systematisk og målrettet på at nedbringe problemerne. Der arbejdes lovmæssigt med treårige APV'er, som forekommer rimeligt omfattende, og der foregår et nogenlunde systematisk arbejde med runderinger, indberetning af nye problemer (bl.a. i en teknisk database) og opfølgning på eksisterende. Der registreres jævnligt mindre alvorlige ulykker, og er de forbundet med sikkerhedssvigt eller uhensigtsmæssig indretning af maskineri mv., gribes tilsyneladende hurtigt ind. Større problemkomplekser som støj, støv og EGA arbejdes der med i projekter. Støjproblemet synes at have fundet en tilfredsstillende løsning i form af formstøbte, lydfiltrerende høreværn til alle medarbejdere, der ønsker det. Støvproblemet bliver delvist løst ved bistand fra teknisk afdeling, mens der arbejdes videre på mere gennemgribende løsninger. I visse tilfælde udskydes mere tekniske løsninger pga. manglende økonomi, idet større investeringer skal godkendes på koncernniveau. Tunge løft og EGA-problemer, især ekspeditionen, har ikke fundet nogen løsning



bortset fra nogen jobrotation. Automatisering, som andre steder har afskaffet problemer, er tilstræbt, men det er tilsyneladende vanskeligt at finde en brugbar løsning. Flere konsulentfirmaer har været på opgaven. Medarbejderne, som kender til robotløsninger fra lignende virksomheder, har dog ifølge TR lidt svært ved at forstå det.

Tidligere anvendtes BST jævnligt, og i dag købes der assistance fra en specialiseret konsulentvirksomhed. Bl.a. arbejdes der med ekstern bistand på et projekt, der ”omhandler spild af menneskelige ressourcer” (direktør) og omfatter ”spild, APV, sikkerhed og arbejdsmiljø” med fokus på ”adfærd og motivation”. Fysioterapi/massage er et stående tilbud til de ansatte.

52 % af de ansatte karakteriserer deres fysiske arbejdsmiljø som meget godt/godt, mens 36 % svarer nogenlunde, og 12 % finder det dårligt/meget dårligt.

## Psykisk arbejdsmiljø

Ledelsen er optaget af, hvad der skaber oplevelsen af en god arbejdsplads, der får folk til at komme og til at blive, selv om selve begrebet psykisk arbejdsmiljø volder nogle problemer.

*”Det er jo blevet rigtig, rigtig svært at være leder, fordi du skal kunne, du skal tage forbehold for det her psykiske arbejdsmiljø. Altså, du skal være psykolog, du skal være pædagog, du skal være, osv., osv.... I APV’en, eksempelvis, står der, at du skal kortlægge dit psykiske arbejdsmiljø. Kan du fortælle mig, hvordan man gør det? For der er ingen psykologer, der kan, nemlig. Det er sådan noget... Jo, jo, men det er jo ligesom at tage en prut op i hånden” (direktøren).*

Han nævner videre, at for at arbejde med det, må han have nogle ”samarbejdspartnere” og fortsætter med at forklare, hvorledes de bl.a. i sikkerhedsudvalget har drøftet konkrete samarbejdsproblemer.

En ledelse, der både prioriterer virksomhedens rationelle drift, med et kvalitetsprodukt for øje, og de ansattes trivsel, spiller godt sammen med nordjysk mentalitet. Ifølge direktøren ”kerer man sig heroppe på en helt anden måde om produktet, end man gør i [et andet af koncernens produktionssteder]”. At man tidligere blev tvunget til at pakke brød, hvis kvalitet man ikke fandt i orden, var stærkt demotiverende. I dag lyder det: ”Medarbejderne i pakkeriet vil være de bedste. Det at undgå pakkefejl [dvs. kunderekklamationer] er i den grad motiverende” (driftsleder B). Driftsleder A beskriver den tidligere situation således:

*”En masse medarbejdere, der havde været her under to år og ikke havde noget tilhørsforhold, sagde: ’Ved I hvad, det gider vi fandeme ikke stå i det her. Farvel!’ Og det er klart, folk bider da også mere af hinanden, når tingene kører dårligt. Råben og skrigen og alarmer og løben rundt og knokkel, og der kommer noget lort ud af det alligevel til sidst, og man får ikke lavet et ordentligt stykke arbejde i løbet af en dag!”*

TR svarer på et spørgsmål om, hvad der er vigtigt for det psykiske arbejdsmiljø:

*”Jamen altså, det er alfa og omega, at arbejdspladsen fungerer, for at man har motivationen for at lave et ordentligt produkt... og glæde ved at komme på arbejde.”*

På den anden side er der forhold forbundet med den konkrete produktionsform og arbejdsorganisation, som belaster medarbejderne: De skæve arbejdstider, natarbejde, tilnærmelsesvis alenearbejde, tempopres, når der er tekniske problemer på linjerne.

*”Hvis der var flere penge, kunne man da sagtens lave rammerne bedre, det ville også give et bedre psykisk arbejdsmiljø, og få stresstærsklen ned via bedre overvågning og systemer, der bedre kunne styre sig selv, og man kunne måske også få tid til en kop kaffe ekstra... Det er da også et problem med arbejdstiderne, det er der ikke tvivl om, og det får nogle medarbejdere til at stoppe, fordi familieliv og så en aftenvagter her i 14 dage, det passer ikke sammen, og man ser ingen mennesker i en uge ad gangen” (driftsleder A).*

Alligevel opfatter de ansatte ikke det psykiske arbejdsmiljø som dårligt. Kun få procent føler, at arbejdet tager energi fra privatlivet, 21 % en del af tiden, mens 71 % kun oplever det lidt af tiden/aldrig. Nogenlunde samme fordeling findes på spørgsmålet om, hvor tit man føler sig udkørt, og endnu færre oplever stress (se de faktiske procenttal under den sammenlignende analyse sidst i kapitlet). Samlet finder 55 % det psykiske arbejdsmiljø meget godt/godt, 38 % finder det nogenlunde, mens kun 8 % finder det dårligt/meget dårligt. På spørgsmålet om hvorvidt man har mere at lave i jobbet, end man kan overkomme, svarer kun 9 % altid/ofte, 30 % siger sommetider, og 58 % svarer sjældent/aldrig.

Krydstabulering af spørgsmålet om uoverkommelig arbejdsomængde med spørgsmålet om kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø viser et delvist sammenfald mellem de personer, der oplever en uoverkommelig arbejdsomængde og dem, der betegner det psykiske arbejdsmiljø som ringe. Der er flere blandt de ansatte i bageriet, der oplever det psykiske arbejdsmiljø som mindre godt end blandt de ansatte i ekspeditionen.

Mobning eksisterer, men tilsyneladende kun i en god tone, som venskabeligt drilleri. Hele 53 % finder, de i meget høj/høj grad får støtte af kollegerne, hvis de har problemer på arbejdet, 35 % delvist og kun 11 % i ringe/meget ringe grad. TR udtaler:

*”Altså, i hvert fald i bageriet har vi en rigtig god tone, fordi at hvis der er en, der ikke trækker det samme læs, så skal vi jo også nok lige fortælle vedkommende det. Altså, på en pæn måde. Det er ikke sådan, vi står og skriger af hinanden, det kunne vi aldrig finde på.”*

På spørgsmålet om de oplever, at deres arbejde bliver påskønnet og anerkendt af ledelsen, svarer 39 % af medarbejderne i meget høj/høj grad, 39 % delvist og 21 % i ringe/meget ringe grad.

Som det tredje element i tilvejebringelsen af et godt arbejdsklima (udover den tekniske satsning og den gode, dialogiske omgangsform) skal nævnes den store bevidsthed omkring sociale relationer, både mellem medarbejdere og ledelse og mellem medarbejderne indbyrdes. Der tages en række initiativer til sociale og velfærdsorienterede arrangementer. Helseklub, frugtordning, fester, sportsbegivenheder og bowlingaftener.

Desuden ansføres der til og gives tilskud til arrangementer, som medarbejderne selv tager initiativ til. En driftsleder omtaler det ligefrem som ”*sociale bindinger*”, som forklares ved:

*”Det kalder jeg det, fordi at man ligesom binder sig til arbejdspladsen, når man har nogle sociale relationer... Vil man for den femmer mere i timen, som naboen får, give afkald på det fantastiske fællesskab man har, hvis der er sådan et, og det fantastiske gode psykiske arbejdsmiljø? Det tror jeg ikke. Det mener jeg med social binding”* (driftsleder A).

På spørgsmålet om, hvordan de samlet vil karakterisere deres arbejdsmiljø, svarer 59 % meget godt/godt, 36 % nogenlunde og kun 5 % dårligt/meget dårligt. Det er interessant, at procentandelen, der finder det samlede arbejdsmiljø meget godt/godt, er større end de andele, der finder hhv. det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø meget godt/godt. Det tyder på, at de ansatte ved vurderingen af det samlede arbejdsmiljø medtænker flere forhold, end hvad de umiddelbart forstår ved fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Vi ser det som et samlet udtryk for arbejdstilfredsheden eller trivselen.

## Medarbejderdeltagelse

### Individuel og teambaseret direkte deltagelse

Der eksisterer ikke en klar teamstruktur på virksomheden. De steder (pakkeri og ekspedition), hvor arbejdet naturligt foregår i grupper, kan man godt tale om, at der er delegeret kompetence til hele gruppen, men det er vanskeligt at skelne mellem, hvad der er individuel, og hvad der er gruppebaseret deltagelse.

Umiddelbart synes medarbejderne ikke at have megen indflydelse på arbejdets udførelse, hverken på mængden, rækkefølgen, tempoet eller indholdet. Der skal bages, pakkes og distribueres en bestemt mængde af en bestemt slags brød, som bages efter bestemte recepter. Produktionslinjerne er i høj grad automatiserede, og oveni fastlægger hygiejnekrav og -regler bestemte procedurer (virksomheden er certificeret efter ISO 2201). Medarbejderne medvirker alene til udarbejdelse af disse regler på instruktionsniveau.

Et flertal på 52 % af medarbejderne føler, at de sjældent/aldrig har indflydelse på beslutninger om, hvor meget de skal lave, 24 % gør det sommetider, mens 21 % føler, at de altid/ofte har det. SR siger: *”Vi følger maskinerne, vi kan ikke gøre det anderledes.”*

I forhold til tempoet siger direktøren, at *”det er kvaliteten, der afgør tempoet i bund og grund”*, hvilket bekræftes af medarbejderne. Kvalitetsmålsætningen og det forhold, at bagerne undervejs i produktionsprocessen træffer en række kvalificerede valg om temperatur, fugtighed, opholdstider mv., gør, at medarbejderne oplever en kontrol i forhold til arbejdstempoet. 55 % oplever således her altid/ofte at have stor indflydelse, 26 % sommetider og 17 % sjældent/aldrig.

Svaret på, om man har stor indflydelse på tilrettelæggelsen af sit arbejde, spreder sig lidt mere, men den største gruppe, 39 %, føler dog, at det har de altid/ofte, 26 % sommetider, mens 32 % mener, at de sjældent/aldrig har det. Hele 74 % føler, at de i

meget høj/høj grad har mulighed for at udføre deres arbejde, så kvaliteten er i orden, 24 % føler det delvist, mens kun 2 % svarer i ringe/meget ringe grad.

Kvalitetskontrollen er i høj grad uddelegeret til medarbejderne:

*”Bagerne tager selv en kontrol efter ovnen og siger, jamen er det her i orden? Og pakkeriet laver så den næste kvalitetskontrol, hvor de vurderer, om de produkter nu lever op til de standarder, som vi er blevet enige om. Nogle gange så er vi selvfølgelig også inde og tage den diskussion om, hvornår et brød er for mørkt, men de tager beslutningen. Det gør de også i og med, at der jo ingen leder er på andet end i 20 % af tiden. Og så er man selvfølgelig nødt til at sørge for, at det er nogle forholdsvis selvstændige hold og nogle selvstændige mennesker, eller at de i hvert fald får de redskaber, de skal bruge til at træffe beslutningerne” (driftsleder A).*

Direktøren kalder arbejdsgrupperne for:

*”selvstyrende, som f.eks. selv finder ud af, hvornår man kan gå ud og tage en kop kaffe”, men opfatter det egentlig som ”almindelig god arbejdsmoral.”*

Driftslederen for ekspeditionen udtrykker medarbejderindflydelsen på arbejdets udførelse således:

*”Inden for afgrænsede områder bestemmer de egentlig selv. Vi prøver at gøre det så frit som muligt, men vi har selvfølgelig en deadline, der skal overholdes, og nogle mængder der skal ekspederes og køres. Snakker vi distribution, så har vi nogle tidspunkter, vi skal overholde ved nogle bestemte kunder. Ruten er forudbestemt, men kan de se, de kan nå nogle flere kunder og komme hjem en halv time før, så finder de selv ud af det. Det gælder for alle i ekspeditionen, at har de tid til en ekstra kop kaffe, så tager de den, og bliver de f.eks. en time færdige før tiden, så går de en time før hjem med løn”.*

Når det drejer sig om fordeling af arbejdet og arbejdstidens placering, er indflydelsen ringe. Ledelsen har et ønske om, om ikke multi- så flerfunktionelle medarbejdere, men realiteten er, at det er vanskeligt at skifte mellem arbejdsfunktionerne, da det kræver en tid med oplæring, og det forekommer der ikke at være ressourcer til. Produktionsrytmen kræver, at vagterne på de skæve arbejdstider besættes, og det er ikke noget, de ansatte selv kan vælge. Medarbejderne oplever dog, at der er en stor fleksibilitet hos ledelsen, når det drejer sig om at bytte vagter i konkrete tilfælde eller tage hensyn til helbredsproblemer i forbindelse med at arbejde på skæve tider. Det samme med overarbejde. Det er ikke noget medarbejderne oplever, de presses til. Det finder sted i en vis udstrækning, især ved sygdom, men afløserne rekrutteres blandt medarbejdere, som ikke har noget imod det. Ønsker om andre arbejdstider eller arbejdsopgaver kommer frem ved de årlige MU-samtaler. Direktøren fastholder MUS, men synes samtidig, at det:

*”egentlig er lidt gammeldags... i bund og grund, kunne vi ikke bare være bedre til at tale sammen i hverdagen?”*

I spørgsmålet om bemanning synes der at være fundet en balance mellem ledelsens ønske om produktivitet og medarbejdernes ønske om at undgå for stor belastning. TR fortæller:

*”Hvis tingene de kører, så er vi rigeligt med folk, kom der flere til, ville de bare stå og kede sig. Men man kan godt risikere, at man har otte timer, og når man er nået til de seks, så ønsker man det hele langt væk. Men de er jo blevet bedre til at lave tingene, og nogle gange, så siger vi, at vi er fandeme kommet let til pengene i dag.”*

Ledelsen efterkommer medarbejderes ønske om uddannelse, for så vidt det er job-relevant og kan komme virksomheden til gode. Man så gerne en bredere deltagelse i kurser om mikrobiologi mv., der er relevant for bagerarbejde og hygiejne, og man har involveret enkelte medarbejdere i udviklingen af kurser.

Principielt er der åbenhed over for involvering af medarbejdere i projekter omkring ny teknologi, men det sker ikke systematisk. TR og SR kan som eksempel kun nævne udviklingen af nye høreværn, som var et projekt, de selv pressede på for. Ifølge ledelsen er medarbejdernes konkrete viden om produktionen meget vigtig for dem og nævner eksempler på konsultation, og på at medarbejderne selv foreslår ting og sager, men erkender selv, at det burde sættes mere i system. Fra både A- og B-siden fremhæves det, at der generelt er interesse fra medarbejderside i at blive inddraget mere, selv om der også findes en gruppe af medarbejdere, der ikke er interesseret. I den kvantitative undersøgelse svarer 21 % ja i meget høj/høj grad på spørgsmålet, om der er mulighed for at lære nyt gennem arbejdet, 42 % svarer delvist og 36 % i ringe/meget ringe grad.

På spørgsmålet om man synes, man *burde* have større indflydelse på arbejdspladsen, svarer 30 % ja i meget høj/høj grad, 49 % svarer delvist, og 21 % svarer i ringe/meget ringe grad. Der findes altså et vist underskud på indflydelse.

Direktørens holdning til deltagelse er interessant. Han er klart positiv både over for direkte og indirekte deltagelse, selv om han nok foretrækker den uformelle, direkte, og det bunder i en grundlæggende overbevisning om, at det er det mest funktionelle og effektive.

*”Man kan godt bare melde beslutninger ud, men når man vender ryggen til, jamen så fungerer tingene anderledes. Jeg har gode erfaringer med at snakke om tingene, når vi så er enige, jamen så er det, det vi gør. Så fungerer det... I stedet for alene at gå efter mål, så vil jeg faktisk hellere basere det på, at vi bliver bedre til at lave aftaler og så holde de aftaler.”*

#### Kollektiv, direkte deltagelse

Ved større omlægninger tager ledelsen initiativ til indkaldelse af personalemøde for alle eller en del af medarbejderne. Det fandt f.eks. sted for chaufførgruppen, da der kom nye regler om køre- hviletider, som betød større ændringer i vagtskemaer.

## Repræsentativ deltagelse

Det repræsentative samarbejde er velorganiseret. Der er fire tillidsrepræsentanter og en medarbejderklub, i hvis bestyrelse sikkerhedsrepræsentanter også indgår. Af sikkerhedsrepræsentanter er der fem. Virksomhedens tekniske chef virker som sikkerhedsleder. Samarbejdsudvalgs- og sikkerhedsudvalgsmøder holdes delvis samlet fire gange om året. Først indledes med SiU-møde, så spises fælles frokost, hvorefter der afholdes fælles møde. Der sluttet af med et rent SU-møde. A-sidens repræsentanter er gennemgående. Ifølge de to interviewede driftsledere er det med den nuværende direktør ”blevet legalt, at TR og SR bruger tid på deres opgaver”. På den anden side oplever TR at være for bundet af sit daglige arbejde til at kunne fungere tilfredsstillende for kollegerne.

Virksomheden er både med hensyn til TR og SR godt dækket ind i forhold til arbejdsområder og personalegrupper. Den eneste særlige gruppe (bortset fra de få medarbejdere i administrationen), der ikke har egen TR, er smedene i vedligeholdelsen, men der virker en talsmandsordning. Ledelsen så gerne færre valgte repræsentanter, men synes tilfreds ved samarbejdet og lægger vægt på, at døren altid er åben for en snak. TR's rolle er klart vigtig i forbindelse med overenskomstmæssige spørgsmål, især lønforhandlinger, men synes ikke særlig stor i forbindelse med spørgsmål om ledelse og fordeling af arbejdet i øvrigt, arbejdsorganisation, bemanning mv., der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Der bliver godt nok informeret, der foregår dialog, og konkrete personale- eller samarbejdsproblemer bliver løst i samråd, men indflydelsen på ledelsens beslutninger er begrænset, i særdeleshed når det drejer sig om beslutninger på taktisk eller strategisk niveau, produktivitetsmål, overordnet planlægning og arbejdsorganisation mv. TR oplever at have for lidt tid til at engagere sig i og løse opgaver og føler sig for bundet af sit daglige arbejde, hvor han skal spørge om lov for at blive frigjort. Ideen med at holde SU og SiU-møder i et forløb opleves som ledelsens tanke og giver mindre tid til, at kollegerne indbyrdes kan snakke. På den anden side oplever TR ikke, at folk i særlig stor udstrækning kommer til ham for at få taget sager op.

Ledelsen lægger stor vægt på, at SU- og SiU-møderne har udviklet sig fra at være tilbageskuende og indeholdt en masse brokkeri til at være fremadrettede og dermed et sted, hvor man kan diskutere nye tiltag i fællesskab, herunder f.eks. fraværspolitik og sundhedskampagne. Direktøren ser en fordel i at møderne overlapper, når det drejer sig om det psykiske arbejdsmiljø. Af referaterne fremgår især information om koncernens og virksomhedens økonomi og driftsforhold samt sundhedsemner. Ifølge TR bliver der også informeret om nye tiltag og projekter, og han oplever både SU og SiU som steder, hvor man har indflydelse. TR deltager i koncern-SU, hvor der også bliver informeret om økonomiske forhold og f.eks. er blevet drøftet sundheds- og rygepolitik. Han beklager, at antallet af møder er skåret ned fra to til et om året. TR sidder endvidere i a/s-bestyrelsen og modtager her vigtig information.

SR bekræfter at SiU-møderne er blevet mindre tilbageskuende og forklarer det med, at det i dag i højere grad er muligt at tage ting op i hverdagen og få dem løst:

*”Men det er ikke mere end et halvt år siden, at jeg sagde på sikkerhedsmødet, nu synes jeg simpelthen at det kører ad h til her, og vi gider ikke blive ved at finde os i det. Og derefter så er det blevet synligt bedre. Ja, enten Arbejdstilsynet eller så tager I jer sammen. Og det hørte de så efter.”*

Af SiU-referaterne fremgår, at der finder systematisk opfølgning af APV'erne sted i de enkelte afdelinger, ligesom ulykker bliver kortlagt og forebyggelse diskuteret. SR mener imidlertid ikke, at han bliver inddraget tilstrækkeligt i forbindelse med indkøb af nyt maskineri:

*”Ja, altså, når de køber nye maskiner, så siger de, ’jamen i uge 43 kommer den der maskine til bageriet’. Men jeg skulle jo allerede have været med inden. Det står jo i loven. Jamen det kører jo bare, som det har gjort de sidste 100 år, ikke. De bestilte, hvad der var penge til. For der er sikkert nok en, der var mere støjvenlig.”*

SR savner større indflydelse på tilrettelæggelse af produktionen og mener medarbejderne kunne bidrage med viden om mere rationel og arbejdsmiljøvenlig tilrettelæggelse af arbejdet.

Medarbejdernes oplevelse af indflydelse på arbejdsforholdene gennem de repræsentative systemer er ret begrænset. Kun 17 % oplever i meget høj/høj grad at have indflydelse via TR, 42 % delvist og 42 % i ringe grad/slet ikke. Oplevelsen af indflydelse via SR og SiU er en lille smule større: 20 %, 40 % og 40 %. Samarbejdsudvalget er der ringest vurdering af. Kun 9 % synes, de i meget høj/høj grad har indflydelse via det, 39 % delvist og 52 % i ringe grad/slet ikke

## Deltagelse og arbejdsmiljø

Direktørens svar på spørgsmålet om, hvordan han sådan helt generelt synes, det går med arbejdsmiljøet er karakteristisk:

*”Jamen set fra mit sted, så går det godt. Jeg synes, det er meget uformelt, det kan jeg godt lide. Jeg fornemmer, at folk kan få sig til at komme og sige tingene. Det kan jeg godt lide. Jeg kan godt lide, når man stiller sig kritisk over for det, vi står for, det vi arbejder med, at de sætter spørgsmålstegn og bringer tingene i spil”.*

Medarbejderne synes, i forbindelse med den dialogiske omgangsform og et vist selvstyre i forbindelse med den umiddelbare arbejdsudførelse, også at opleve at have indflydelse, om end et flertal ønsker mere indflydelse. Til trods for skæve arbejdstider, maskinstyret, fysisk anstrengende og ensformigt arbejde oplever medarbejderne i det daglige at have så megen kontrol over arbejdet, at det gennemgående ikke opleves som belastende. *”Jamen indflydelse, det giver altid tilfredshed”*, siger SR. Direktøren og ledergruppen med ham, der informerer og lytter og hellere leder gennem diskussion og aftaler end gennem direktiver – uden derved at miste deres kontrol over produktionens resultater – kalder det *”albuerum”*, og giver, inden for visse rammer, de medarbejdere eller grupper af medarbejdere, som er til det, plads til at passe sig selv og for enkeltes vedkommende vokse i opgaven.

Det er snarere gennem denne direkte end gennem den repræsentative deltagelse, medarbejderne oplever indflydelse og et frirum i arbejdet, selv om der synes at foregå et godt samspil mellem direkte og repræsentativ deltagelse. De repræsentative organer forekommer vigtige i forhold til at løse problemer og sætte rammer for personalepolitik og samarbejde, men de har begrænset betydning i taktiske og strategiske spørgsmål.

Det er ikke derigennem, medarbejderne føler, de har mest indflydelse på deres arbejdsforhold.

Det forekommer i særdeleshed at være oplevelsen af, at det er muligt at lave et ordentligt stykke arbejde i kraft af den nye ledelses satsning på kvalitet, der giver medarbejderne oplevelsen af et tilfredsstillende arbejdsmiljø til trods for belastende faktorer. Heri ligger både et element af indflydelse, idet medarbejderne oplever, at deres indsats i produktionen er afgørende for resultatet, og et element af mening. En til tider stresset arbejdsform kan kompenseres af, at man føler, man har bidraget til et godt produkt.

Det er vores vurdering, at medarbejderdeltagelse, forstået som indflydelse på eget arbejde, kun delvist forklarer det forhold, at medarbejderne i virksomhed X gennemgående ikke oplever et fysisk anstrengende og ikke meget varieret arbejde med ubekvemme arbejdstider som belastende, samt at fraværet er relativt lavt og gennemtrækket reduceret. Der er et vist mål af selvstyre i den umiddelbare arbejdsudførelse, og dermed klart indflydelse på det operationelle niveau, men udover i personalepolitiske spørgsmål ingen deltagelse i beslutninger på taktisk eller strategisk niveau, som kunne være af betydning for det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

Oplevelsen af en vel-ledet virksomhed, af at blive behandlet ordentligt og respektfuldt af ledelsen og i særdeleshed at have mulighed for at lave et ordentligt stykke arbejde, et godt produkt, synes i høj grad at spille ind. Men man skal også være opmærksom på samspillet mellem de andre faktorer og indflydelsen. Når oplevelsen af arbejdspress er så forholdsvist beskeden trods mængdekrav og deadlines, hænger det også sammen med kvalitetsmålsætningen, som indirekte giver medarbejderne indflydelse i arbejdet i kraft af deres kompetencer i produktionen og direkte modvirker tempopres. Medvirkende til at skabe trivsel er også en dialogisk omgangstone med ledelsen, gode samarbejdsforhold og ledelsens bidrag til skabelsen af gode sociale relationer og kammeratskab på arbejdspladsen.

## **Fabrik Y**

Fabrikken beskæftiger 95 timelønnede i produktionen med tilhørende service og lagerfunktioner. Dertil er knyttet en funktionærgruppe på ca. 20 og en ledergruppe på otte. Spørgeskemaundersøgelsen omfattede alle grupper i produktionen, på nær lagerfolk og smede, men i denne analyse er alene timelønnede medtaget. Timelønnede, eksklusiv smede og lagerfolk, udgør i alt ca. 82. Der foreligger besvarelser fra 53, og svarprocenten er således 68.

Casestudiet er foruden spørgeskemaundersøgelsen og dokumenter fra virksomheden baseret på interviews med:

- Produktionsdirektøren (direktør)
- En produktionschef
- Tillidsrepræsentanten for hovedparten af medarbejderne, medlem af samarbejdsudvalg og virksomhedens bestyrelse (TR)
- En sikkerhedsrepræsentant for ansatte i produktionen (SR)



## Produktionsforhold, ansatte og ansættelsesforhold

Virksomheden består udover Fabrik Y, som ligger i en mindre by lidt uden for en større jysk by, af en fabrik i Polen, der overvejende laver manuelt fremstillede produkter, og en fabrik i Sverige, der laver specialprodukter. Virksomheden er delvis integreret i en større fødevarekoncern, men er overvejende familieejet og drives selvstændigt. Fabrik Y fremstiller chokoladevarer og slikprodukter med sukkerovertræk til dagligvarehandlen.

Alle timelønnede er ufaglærte (i forhold til deres nuværende ansættelse) og organiseret i NNF. Lønnen er fast timeløn og reguleres ligesom arbejdstider mv. efter DI-NNF-overenskomsten. Arbejdet foregår i tre-holdsskift over de fem hverdage, mens der køres en mindre produktion i weekenden. Der er lige mange mænd og kvinder i den undersøgte gruppe, forholdsvist få medarbejdere er under 30 år, flest 30-50-årige, men en tredjedel er over 50. Over halvdelen har været ansat i over fem år og 22 % i 2-5 år.

Produktionen foregår i højt automatiserede proces-linjer samt et delvist automatiseret pakkeri og tilførselsfunktioner. Den er certificeret efter et levnedsmiddelorienteret kvalitetsstyringssystem.

Virksomheden består foruden produktionen af en salgs- og marketingsafdeling og forskellige administrative funktioner. Den øverste ledelse består af en administrerende direktør, en økonomidirektør og produktionsdirektøren, som har et vidtgående ansvar for produktionen.

Medarbejderne arbejder på fast dag-, aften-, nat- eller weekendhold, som man forlods ansættes til. Det fremgår af den kollektive aftale, at weekendpersonalet ikke samtidigt må have fast arbejde på dag-, aften- eller nat hold gennem ugen. Efter ønske, og når der bliver plads til det, kan man komme på dagholdet. Overarbejde er forholdsvist begrænset. Ved sygdom trækker man på weekend-personalet eller vikarbureauer.

Arbejdet består enten i overvågning, lettere vedligeholdelse og til- og fraførsel ved proceslinjerne eller i pakkefunktioner tilknyttet de enkelte proceslinjer.

## Arbejdsorganisation

Produktionsarbejdet er organiseret i 'medstyrende' teams fra fem op til 12-14 medarbejdere omkring proceslinjer og pakke- samt tilførselsfunktioner. Denne organisation har på undersøgelsestidspunktet været under indkøring i ca. et halvt år. Inden da var produktionen mere traditionelt, hierarkisk organiseret med et lag af arbejdsledere, som nu er afskaffet. Produktionsdirektøren, som har været ansat i godt et år, har bragt nye tanker om arbejdsorganisation og ledelse med sig, og han er ansat til at implementere dem. Samtidig med direktørskiftet er ledergruppen fornyet, yngre folk med samme opfattelser som direktøren er kommet til.

*"Der er sådan set to overskrifter på vores forandringsproces. Den ene er teamorganisering og det at arbejde med at lægge det ud i vores teams, få en større ansvarlighed, en større dynamik, og den anden det er lean. Team er måden vi organiserer på og arbejder på overfor hinanden, og er på, og lean det er metoden, det er værktøjet" (direktøren).*

På en netop afholdt temadag eller 'kick-off' møde for medarbejderne fortæller direktøren, at han gjorde:

*”meget ud af vore værdier, for når du begynder at arbejde med teams, så begynder du også at snakke værdibaseret ledelse, og appellerer meget til hvorfor vi har de her værdier, hvad bruger man værdier til. Vores strategiske målsætning er det vi arbejder med, hvor vi har sagt, at en af dem er at tiltrække, udvikle og fastholde dygtige medarbejdere og ledere. Ellers var det sådan mere forretningsmål... Jeg har lovet vores bestyrelse, at vi kan have 15 % produktivitetsforøgelse om året, og vi er allerede godt på vej.”*

Tanken med de 'medstyrende teams' udtrykker direktøren således:

*”De fleste af os har prøvet at være en del af et hold, enten på arbejde eller i privatlivet, hvor man kan mærke den her med, 'hold da op, vi kan skabe mere, end jeg kunne som enkeltperson'. Vi har egentligt sat det som mål på driftssiden, at folkene selv er i stand til at køre den daglige drift, uden at vi som ledere er involveret, en eller anden form for selvkørende system. Selvfølgelig skal vi være her, men vi skal mere arbejde med udfordringer i dagligdagen, med lidt mere længerevarende ting... Vores opgave er at få nok ud af dem, at få dem udviklet... Medarbejderne er opdelt i mindre teams med hver deres produktionstal i forhold til forbrugte mandetimer, så de kan se deres mål. Målene fremgår af resultattavlen, og deres opgaver ligger i en rollebeskrivelse... Ledelsesformen bliver mere dialogbaseret med en rammeaftale for hvert team. Teamtavlen bruger vi til en gang om ugen at snakke om, hvem der har ansvaret for hvad, hvilke aktiviteter vi har i gang og vores resultater, og hvad har der været af sygefravær osv. Og så har vi vores lean-tavle, det er mere dag til dag” (direktøren).*

I teamstrukturen indgår også en mere netværksagtig opdeling af virksomheden i stedet for den traditionelle, samt en nedbrydning af faggrænser så f.eks. operatørerne selv kan stille maskinerne om.

*”Nu, når vi snakker fremdrift og projekter, så arbejder vi med koordinerede grupper. I ledergruppen, som er flad, er der en plankoordinator. Han er ansvarlig for gruppen af plankoordinatorer, som der er en af i hvert team, og for at få dem opbygget kompetencemæssigt. Man begynder altså at arbejde meget sideværts i stedet for op og ned. Hvordan det vil virke, ved jeg endnu ikke rigtig, men der er i hvert fald meget signaleffekt i at sige, vi arbejder med en flad organisation her og i grupper. Deres primære funktion er at lave chokolade, men de har en sekundær funktion, der betyder, at de f.eks. er ansvarlige for at arbejde med planlægning. Vi sætter nogle rammer som ledelse, i stedet for regelstyring. 'Den linje skal køre sådan og sådan, den linje skal stå stille, vil I planlægge jeres ressourcer i forhold til det?' Du skubber faktisk en potentiel konflikt i forbindelse med planlægningen ned i organisationen” (direktøren).*

Der, hvor ledelsen især forventer, at den nye organisation vil give resultater, er ved at udvide medarbejdernes engagement fra den enkelte arbejdsfunktion og produktion til det samlede procesflow, skabe samarbejde på tværs, effektivisere og rydde op. Produk-

tionsapparatet er blevet, og bliver fortsat, løbende vedligeholdt. Der kræves ikke særlige tekniske investeringer.

## Arbejds miljø

Fraværet for egen sygdom lå på knap 7 % for første del af 2008 og hele 2007.

De fysiske arbejdsmiljøproblemer forekommer overskuelige. Der er tale om visse arbejdspladser med tunge løft, ergonomiske og klimamæssige problemer. Støj og støvproblemer synes også kun at forekomme i mindre omfang. Glatte gulve (af hensyn til hygiejnekrav) er et mere generelt problem, men ulykker forekommer begrænset. Ifølge TR højst en hvert tredje år. Meget manuelt arbejde med pakning og lignende er afskaffet i kraft af automatisering og udflagning af arbejdskrafttungt arbejde til virksomheden i Polen. I følge direktøren forekommer der fortsat EGA i mindre omfang i forbindelse med pakning, som han løbende forventer at forbedre gennem yderligere automatisering. Ifølge TR forekommer der ikke mere EGA. APV udføres regelmæssigt, og den er efter SR's mening rimeligt omfattende.

42 % af medarbejderne karakteriserer deres fysiske arbejdsmiljø som meget godt/godt, 45 % som nogenlunde og 13 % som dårligt/meget dårligt.

## Fraværspolitik

Den nye ledelse var i starten meget optaget af fraværsproblemet og indførte, efter drøftelse i SU, fravær- eller 'sundhedssamtaler', når den enkeltes fravær lå over 5 %. Samtalerne var ifølge direktøren ment som støtte til den enkeltes eventuelle sygdomsproblemer:

*"Jeg tager ikke stilling til, om deres sygdom er rigtig eller forkert, jeg siger bare, at jeg ikke har råd til at have dem".*

TR deltog, når samtalerne blev 'kritiske', men nævner, at de nu er ophørt.

## Psykisk arbejdsmiljø

Psykiske arbejdsmiljøproblemer forekommer og omtales i flere dimensioner på virksomheden. Som det mest påtrængende problem, der også skønnes at være årsag til fravær og ophør, især tidligere, nævner SR og TR mobning indbyrdes mellem medarbejderne, oftest kvinderne, som der nu er færre af i kraft af automatisering. Mobningen er ifølge TR og SR også knyttet til generationsforskelle mellem medarbejdergrupper, der også til dels er geografisk bestemte. Mange af de ældre kvinder kommer fra småbyer ude på landet, mens de yngre kommer fra nærliggende bysamfund.

*"De nye blev mobbet af de gamle... de er ligesom ulve, jager i flok nogle gange og udser sig et nemt offer, og ikke kun nye i indkørselstiden, også nogle som, både fagligt og på andre måder, kan mere end de pågældende."*  
(TR).

Tidligere arbejdsledere og chefer forsøgte at løse det med hårde metoder, men det var ikke gavnligt ifølge TR og SR, som ofte selv blev indblandet i konflikter. SR har bl.a.

oplevet at blive brugt som ledelsens forlængede arm, når der skulle gennemtrumfes upopulære beslutninger, som f.eks. at skifte om på rækkefølgen i produkter på båndet. Problemerne har været diskuteret i både SU og SiU og er i dag mindre, især i kraft af udskiftning både blandt lederne og medarbejderne. Flere unge, bedre uddannede er kommet ind med mindre tilbøjelighed til mobning.

Forandringsprocessen med ny ledelsesstil og medstyrende teams skaber problemer, både indbyrdes mellem medarbejderne og hos den enkelte. Ledelsen samt TR og SR er imidlertid meget opmærksomme over for de menneskelige reaktioner på forandringsprocessen. Ledelsen, som åbent taler om at ”*aktivere medarbejderressourcerne*” har et klart mål om at få mere arbejde og produktion ud af medarbejderne gennem større engagement og fleksibilitet, men mener, at den dermed samtidigt fremmer arbejdsglæden, ved at den enkelte får mere ansvar for og indflydelse på arbejdet. Men den er også opmærksom på de risici for modstand og vrangvillighed, som kan følge med. Direktøren taler om:

*”A-mennesker og B-mennesker, nogle der kommer hurtigt med, og nogle, der har svært ved at komme i gang med processen her.” Produktionschefen udtaler: ”Jeg er helt overbevist om, at der kommer nogle trivselsproblemer. Det gør der allerede nu, fordi den måde fabrikken har været bygget op var, at produktionschefen var den altfavnende person. Og det har vi lavet om på.”*

TR og SR, som grundlæggende bifalder de nye organisations- og ledelsesformer, er opmærksomme på det samme. De nævner en række eksempler på, at man tidligere i forbindelse med jobrotation har haft store problemer med mange kolleger, som ønskede at passe den samme plads, som de altid havde gjort. De mener dog, at problemerne kan overvindes og synes at have tillid til ledelsens omhyggelighed med at forklare de nye strukturer og arbejdsgange for medarbejderne. TR fortæller om reaktionen på temadagen:

*”Og så kommer den første og siger, ’jeg er faktisk ræd for at få for stor indflydelse på arbejdet’, altså, alt ansvaret bliver lagt over på én. Og den næste siger så, ’jamen jeg er faktisk bange for at få for lidt’. Det er jo modsatrettet. Hvis man kigger på, hvem der siger det, så er det lige præcis to generationer. Den gamle generation siger, ’ahh det kan være vi får lagt så meget ansvar på os at uhhh’... hvor modsat, den unge generation siger, ’kom vi skal ha’ mere og mere, vi kan ikke få nok’. Det er det, der er problemet”.*

SR bifalder. TR fortsætter med at nævne, at der måske er en 10-12 stykker af de omkring 70 i produktionen:

*”som ikke er medspillere, som jeg vil kalde bænkevarmere, eller dem der skal sendes i bad med det samme”.*

TR taler også generelt om en kultur, hvor man er mest tryk ved det, man kender, og forventer også fremover en vis frustration blandt medarbejderne over det nye.

Spørgeskemabesvarelserne vidner om problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Over halvdelen af medarbejderne oplever altid/ofte eller en del af tiden at blive udkørt

af arbejdet, samt at arbejdet går ud over privatlivet. Lidt færre oplever stress i arbejdet (se de faktiske procenttal i den sammenlignende analyse bagerst i kapitlet). Selv om tallene ikke direkte kan sammenlignes med NFA's opgørelse af de psykiske arbejdsmiljøproblemer for nærings- og nydelsesmiddelarbejdere (NFA 2005), da spørgsmålene ikke har været enslydende, synes svarene fra virksomhed Y at indikere et tungere belastningsniveau end generelt for branchen.

Samlet finder 30 % det psykiske arbejdsmiljø meget godt/godt, 62 % finder det nogenlunde og 8 % dårligt/meget dårligt. Rigtig mange, 68 % af medarbejderne, svarer, at de altid/ofte har mere at lave i jobbet, end de kan overkomme, 26 % svarer sommetider og 6 % aldrig/næsten aldrig. Tilsvarende svarer 41 %, at de altid/ofte arbejder flere timer, end de er ansat til, 39 % sommetider og 20 % aldrig/næsten aldrig. Dette svar harmonerer ikke med det oplyste om, at overarbejdet er begrænset. Man kan imidlertid ikke umiddelbart se omfanget af overarbejde som udtryk for en belastning, da der tilsyneladende blandt de ansatte er et ønske om overarbejde.

Krydstabulering viser overraskende nok ikke et stærkt sammenfald mellem de personer, der oplever en uoverkommelig arbejdsmængde og dem, der oplever et utilfredsstillende psykisk arbejdsmiljø.

Ledelsen virker overbevist om, at den har gang i et plus-sum spil, men at det kræver et arbejde og en form for medarbejderpleje, der ikke umiddelbart ligger i lean-modellen. Produktionschefen forklarer sin ”humanistiske udgave af lean”:

*”Jeg har en personlig indfaldsvinkel til lean med, at produktionsforøgelsen skal komme ud fra mennesker, og ikke ved at bombardere dem med måleværktøjer osv., så vi kommer til at arbejde meget med mennesket, og det skulle gerne medføre et gladere arbejdsmiljø, og en større glæde ved at tage beslutninger, og gennem det vil produktivitetsøgningen komme helt automatisk, så det bliver den humanistiske tilgang til det frem for ekspertdelen, og det skal udmønte sig i, at de friheder, der er under lean, dem skal de sgu lære at tage, for når vi skifter ledelsesstil, så bliver der jo nogle usikkerhedsfaktorer, vi som ledelse også skal være gode til at afdække. Det nytter jo ikke noget, at Jytte, som står nede ved båndet, bliver så usikker, at hun lægger sig syg. Og det er i det stilskifte, vi er i nu, der er det jo en af de vigtigste parametre. Vi kan jo ikke bare give alting frit og så ikke selv samle op på det som ledelse. Det er vi meget bevidste om.”*

Direktøren nævner, at i stedet for fagligt dygtige personer, har man satset på nye ledere, der er stærke på den menneskelige side, til at kommunikere mv. Produktionschefen siger, at hvis det ikke var sådan, gad han ikke være på virksomheden. Direktøren er overbevist om, at de nye toner er ved at vise sig i en lavere fraværsprocent, selv om det ikke er slået igennem endnu i fraværstatistikken. TR mener heller ikke, at virkningerne kan ses endnu, men vil ikke afvise, at det kommer til det. Også han ser den nye model som et plus-sum spil, der i sidste ende vil give de ansatte ”mere frihed”.

Efter direktørens opfattelse er det snarere, når tingene ikke kører, at medarbejderne bliver pressede og stressede, og ikke noget der ligger i lean:

*”Kan vi få linjen til at køre hele tiden, så har vi en meget mere afslappende arbejdsdag, plus at vi får noget ud hele tiden, så ved at jagte afvigelser, tidsafvigelser, kvalitetsafvigelser, så får vi mere overskud til hverdagen”.*

I forhold til et scenario hvor medarbejderne går ind på ledelsens præmisser, tager ansvar og lægger mere energi i arbejdet, men hvor ledelsen så måske finder på at skrue kravene op, svarer TR:

*”De kan da godt stramme kravene, men så ved du også godt, så bakker man jo. Altså, enten så er man medspiller, eller også er man modspiller, og det de lægger op til nu, det er, at de er medspillere... og hvis man er medspiller, jamen så er det jo sådan set ligegyldigt, for hvis de siger, ’I den her måned har vi en ordretilgang, der hedder 100 tons, og de skal bare være produceret, når måneden er omme’, og alle kunder får leveret alt 100 % til tiden. Når vi så gør det, så har vi jo opfyldt de her ting, der jo reelt ligger i lean, og det med teams. Så har vi gjort det, vi skal. Så kan de jo sådan set være ligeglade med, at vi holder fire fredage fri.”*

På spørgsmålet om hvorvidt medarbejderne oplever, at deres arbejde bliver påskønnet og anerkendt af ledelsen, svarer 43 % i meget høj grad/høj grad, 43 % svarer delvist og 14 % i ringe /meget ringe grad. Svarene på, hvordan medarbejderne vurderer det samlede arbejdsmiljø, viser, at kun 28 % finder det meget godt/godt, 66 % nogenlunde og 6 % dårligt/meget dårligt. Ligesom tilfældet var med virksomhed X, ligger vurderingen af det samlede arbejdsmiljø ikke som et gennemsnit af vurderingen af hhv. det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Her er det blot omvendt, det samlede arbejdsmiljø vurderes som ringere end både det fysiske og psykiske set særskilt. Der er altså faktorer i den samlede vurdering, som påvirker arbejdstilfredsheden eller trivselen negativt.

## Medarbejderdeltagelse

### Individuel og teambaseret direkte deltagelse

Med den teambaserede arbejdsorganisation, som har fungeret et halvt års tid og stadig, sammen med lean-principperne, er under udvikling, er der sket en klar styrkelse af den teambaserede deltagelse. Med en åben, ’menneskelig’ ledelsesform, med chefer der gerne går rundt og snakker med medarbejderne, og med mulighed for individuelt at ønske sig flyttet til f.eks. daghold eller få overarbejde, kan man nok tale om individuel deltagelse, men når det handler om indflydelse i arbejdet, på arbejdsopgaverne og personlig udvikling, så er det igennem teamet, mulighederne foreligger. Ledelsens planer om medarbejderinvolvering er vidtgående og er langt fra alle ført ud i praksis endnu, men ledelsesform og stil er lagt om, og der er givet nogle kraftige signaler om, hvad det vil indebære.

I forhold til arbejdsomængden er indflydelsen begrænset. Over to tredjedele af medarbejderne føler som nævnt, at de altid/ofte har mere at lave, end de kan overkomme, og under en fjerdedel mener, at de altid/ofte har indflydelse på beslutninger om, hvor meget de skal lave, 30 % svarer sommetider, mens 47 % svarer sjældent/aldrig.

Fordelingen af arbejdet er der også begrænset indflydelse på. TR fortæller:

*”Produktionen ligger fast, og så er der lavet dagsedler, hvor man indplacerer folk. Der er så nogle nøglepersoner, som faktisk er placeret på forhånd, og så er der forskellige andre opgaver. Der er en bunke, der er lært op i den ene maskine, og en bunke der er lært op i den anden”.*

TR ser det som en fordel, at flere bliver lært op, så de kan overlapse hinanden, men fortæller, ligesom SR, at der er meget modstand mod at blive flyttet rundt på og tage nyt ansvar. SR's svar på om den enkelte har indflydelse på, hvilken maskine hun eller han skal arbejde ved, er: *”jo, de kan bare melde sig syge.”* Hun nævner eksempler på, at medarbejdere, der mod deres ønske bliver flyttet til en anden maskine, godt kan finde på at blive hjemme dagen efter.

I forhold til flytning af arbejdstider oplever produktionschefen, at medarbejderne har en stor indbyrdes hjælpsomhed og fleksibilitet. Han er helt åben over for, at de bytter vagter indbyrdes.

Arbejdsomængde og -tempo er styret af måltal efter en 'Toyotamodel', hvor output, kvalitet, spild mv. spiller ind:

*”Jamen, selvfølgelig bliver vi målt, det er logik for børn. De vil også godt vide, hvorfor vi nogle gange kører langsommere. Det gør vi nogle gange i forbindelse med nogle tunge produktioner på min linje... De kommer ikke og råber og skriger: 'Hvorfor er I gået ned i fart?' Det ved de udmærket godt, for det har vi fortalt dem, og der er ikke nogen, der siger, at det må I ikke, for det hjælper ikke, at vi kører løs, og det går i spild, som så skal samles op” (TR).*

Han ser således, allerede som det kører nu, et sådant selvstyre i produktionsgrupperne, at de har stor indflydelse på arbejdet og fortsætter: *”Tempoet, det styrer vi selv”*, som forklares således:

*”Vi har en plan, der skal følges, og så kan du sige, at du ikke har ret stor indflydelse på din hverdag, for du bestemmer jo ikke selv, hvad du starter på om morgenen. Nej, men de tre folk der starter linjen op, de kender deres arbejdsopgaver, og så er der ellers ikke nogen, der blander sig i deres hverdag, hvis de bare når at få lavet det, de skal. Der er et måltal, men typisk, hvis det kører godt uden store problemer med maskinen, så er vi mange gange færdige før tid. Undskyld, jeg spørger, men er det ikke indflydelse på sin hverdag? Vi bestemmer selv, hvornår vi går til pause. Vi har selvfølgelig aftalt, hvor lange vores pauser er, men det er ikke sådan, at de står med stempelur og klok ind og ud. Der er ingen diskussion, og det er, fordi de kan se, at vi bruger tiden godt. Hvis det sker, vi dykker på målene, skyldes det typisk nedbrud. Men selv ved større nedbrud, jamen, inden dagen er omme, så har vi sgu også hentet det. Hvis det ikke er indflydelse, så ved jeg ikke, hvad det er” (TR).*

Foreholdt TR's holdning svarer direktøren:

*”TR er jo en af vores rigtig gode chokolademænd. Han ved alt om chokolade. Så der er ingen tvivl om, at han her en fornemmelse af, jamen det er mig, der styrer det. Det er fint”.*

Samlet set udtrykker TR, at der måske ikke er meget indflydelse i forhold til arbejdskravene, men at der i arbejdsudførelsen og -tilrettelæggelsen alligevel opleves en frihed. Hans overordnede vurdering *”Jeg synes, vi har meget indflydelse, sådan på vores arbejde generelt”*, stemmer dog ikke helt overens med medarbejdernes tilkendegivelser. Godt nok svarer 49 %, at de altid/ofte har stor indflydelse på tilrettelæggelsen af deres arbejde, 25 % sommetider og 26 % sjældent/aldrig, men på spørgsmålet om de har stor indflydelse på beslutninger om arbejdstempoet, svarer kun 28 % altid/ofte, 49 % sommetider og 23 % sjældent/aldrig.

Produktionschefen giver et eksempel på, at mere fleksibel planlægning af arbejdet med inddragelse af medarbejdernes forslag til, hvordan de forskellige produktsortimenter kunne afvikles på weekend-holdet, både har gavnet produktiviteten og nedsat mængden af overarbejde.

Alligevel vidner medarbejdernes ønske om at få større indflydelse på arbejdspladsen om, at der for indeværende er begrænsninger i deltagelsen. 60 % af medarbejderne synes i meget høj grad/høj grad, at de burde have større indflydelse, 25 % delvist og 15 % i ringe/meget ringe grad. Ønsket om mere indflydelse er spredt blandt alle grupper af medarbejdere i forhold til alder og ansættelsestid. For de yngre/nyere medarbejdere kan det være udtryk for ’mere vil have mere’, for de ældre medarbejdere ønsket om at have mere at skulle have sagt i forhold til at holde fast ved den traditionelle arbejdsorganisation.

Når kun 23 % af medarbejderne svarer ja i meget høj/høj grad til, at de får støtte af kollegerne, hvis de har problemer på arbejde (54 % delvist og 23 % i ringe/meget ringe grad), vidner det også om mangel på sammenhold og/eller spændinger forårsaget af mobning eller usikkerhed i forbindelse med forandringsprocessen. Selv om arbejdskravene generelt opleves som høje, og noget man ikke har megen indflydelse på, findes der heller ikke i større omfang fælles bestræbelser mellem kollegerne for at sikre, at arbejdskravene er passende. 33 % svarer ja i meget høj grad/høj grad, 48 % svarer delvist og 19 % i ringe/meget ringe grad.

Omkring kvaliteten af arbejdet svarer kun en tredjedel, at de i meget høj grad/høj grad kan udføre et arbejde, hvor kvaliteten er i orden, og knap halvdelen delvist. Ledelsen erkender, at kvaliteten ikke har højeste prioritet i øjeblikket og er klar over, at det i nogen grad frustrerer medarbejderne. Ledelsen finder medarbejderne grundlæggende kvalitetsbevidste og er omhyggelig med at forklare sig, hvis de nogle gange presser på for at få en produktion færdig, selv om det kan risikere at gå ud over kvaliteten.

Der foregår en vis inddragelse af ansatte i forbindelse med produktudvikling, f.eks. bliver enkelte medarbejdere inddraget i forbedring af recepterne til fremstilling af overtræk i et samarbejde med udviklingsafdelingen. Også ved indførelse af ny teknik samler man medarbejderforslag op og nedsætter projektgrupper, medarbejdere deltager i. Uddannelse foregår mest som sidemandsoplæring, men der afholdes også ’in-house’ kurser i f.eks. hygiejne. Ledelsen forventer dog, at man i forbindelse med fuld implementering af de nye principper skal have medarbejdere med koordinator-funktioner af sted på seminarer eller kurser i vedligeholdelsesarbejde. På spørgsmålet om mulighe-



den for at lære nyt gennem arbejdet svarer 53 % ja, i meget høj grad/høj grad, 30 % svarer delvist og 17 % i ringe/meget ringe grad.

### Kollektiv direkte deltagelse

Af og til indkalder ledelsen til samlede medarbejdermøder. Det netop afholdte strategi-seminar eller 'kick-off dag', der indeholdt gruppearbejde, var et af slagsen.

### Repræsentativ deltagelse

Der er velordnede samarbejdsforhold på virksomheden. TR er garvet med længere tids ansættelse bag sig og nyder også respekt fra ledelsen i kraft af sin indsigt i produktionen. Han har al den tid, han ønsker sig til TR-arbejdet, og sidder, foruden i SU, også i virksomhedens bestyrelse. SU holder møde fire gange om året, og TR finder informationsniveauet godt. Der er fem sikkerhedsrepræsentanter, tre NNF'ere, en smed og en 3F'er fra lageret, men syv sikkerhedsgrupper i forskellige afdelinger. SiU mødes ligeledes fire gange årligt.

De repræsentative organer fungerer, og de har spillet en vis rolle i forbindelse med indførelsen af den nye teamstruktur og ledelsesform. Samarbejdsudvalget er blevet holdt informeret, og nogle spørgsmål er blevet vendt. TR er involveret i nogle af de problemer, som forandringerne medfører, men bruger også meget tid på personlige problemer:

*”Det er tit noget på et individuelt plan. Folk de spørger ind til lovgivningen om, hvordan hvis de kommer til skade, eller hvis der er noget derhjemme, altså familie og sådan noget. (...) Der er også sket et skred. Den enkelte kollega er i dag mere selvstændig og vil helst selv løse problemet med sin arbejdsleder og først blande TR ind, hvis det ikke nytter”.*

Produktionschefen mener, at de ansatte ikke så meget bruger TR, men en direkte kontakt til ham i forbindelse med problemer og siger: *”Jeg opfatter det egentligt som en positiv tilgang til noget problemløsning i stedet for.”*

TR sidder endvidere i A/S bestyrelsen og mener, at medarbejderrepræsentanterne har haft væsentlig indflydelse i forbindelse med en overtagelse af en mindre, ny virksomhed i Sverige. Det var dem, der gjorde opmærksom på nogle betydelige økonomiske risici i kontrakt-udkastet, hvilket fik ledelsen til at genforhandle og opnå betydeligt bedre vilkår. TR finder endvidere, at han kan bidrage i forbindelse med diskussioner om udlicitering eller udflgning, og han synes at have væsentlige argumenter i kraft af, at lønandelen udgør en forsvindende lille del af produktionsomkostningerne. Han oplever sin rolle som forandret fra at vogte overenskomst og løn til at være medspiller med ledelsen, og han ser i høj grad virksomhedens og medarbejdernes interesser som sammenfaldende.

Medarbejderne oplever i nogen grad indflydelse på arbejdsforholdene via deres TR. 26 % svarer i meget høj grad/høj grad, 40 % delvist og 34 % i ringe grad/slet ikke. I forhold til SU er det kun 4 %, der oplever i meget høj grad/høj grad at have indflydelse, 30 % delvist og 66 % i ringe grad/slet ikke.

TR oplever til gengæld, at SU fungerer udmærket. Ledelsen er blevet god til at informere, og han føler, at han gennem deltagelsen i SU har været velinformeret om

team og lean-processen fra starten. Som eksempler på sager, der har været oppe i SU, nævner han sundhedssamtaler, rygepolitik og alkoholpolitik. Nogle af sagerne bliver der nedsat underudvalg om for at nå frem til aftaler.

TR har en klar holdning til, at han selv og SU skal holde sig fra arbejdsmiljøemner:

*”Skidt og kanel skal skilles. Der er selvfølgelig nogle områder, hvor man lapper ind over hinanden, men man skal helst holde det så adskilt som muligt, og det er bedst, at det er rene sikkerhedsfolk, der tager sig af det.”*

Han erkender dog at have måttet tage sig af nogle af de værste mobbeproblemer.

På sikkerhedsområdet er arbejdet også velorganiseret, og virksomheden tilkalder assistance i fornødent omfang. SR føler desuden, at sikkerhedsrepræsentanterne bliver inddraget i forbindelse med nye maskiner og pakkeanordninger. Problemer med dårlige arbejdspladser bliver taget op og løst gennem SiU. Direktøren opfatter det som, at sikkerhedsrepræsentanterne har været drivende i arbejdet med at lave APV'en. *”De skriver den faktisk selv ind i computeren.”*

Spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø, f.eks. i forbindelse med indførelse af teams og lean, synes ikke at have været behandlet i SiO. Medarbejderne har andre kanaler til at få bedre arbejds- og sikkerhedsforhold, og ret få synes, de har nogen videre indflydelse gennem SR eller SiU. 65 % svarer i ringe grad/slet ikke, mens 28 % siger delvist og kun 8 % i meget høj/høj grad.

## Deltagelse og arbejdsmiljø

Virksomheden befinder sig i en ret omfattende forandringsproces, der åbenbart skaber spændinger og usikkerhed blandt mange ansatte, sammen med oplevelsen af nye muligheder for andre. Den nye ledelse er stærkt præget af en 'humanistisk' HRM-tilgang, og den melder åbent ud med ønsket om at inddrage de ansatte mere i planlægningen og forbedringen af produktionen og dens resultater. En klar invitation til mere deltagelse, selvfølgelig med forbedring af produktionsresultaterne for øje, men efter ledelsens opfattelse til lige så stor gavn for arbejdsglæde og personlig udvikling for de ansatte. Der ligger en skjult ressource hos de ansatte, som skal nyttiggøres. Både teamorganiseringen og lean-værktøjerne bliver set som midler hertil. Ledelsen er klar over, at det ikke er en gnidningsfri overgang og taler om tre grupper af ansatte, som skal med i processen:

*”Entusiasterne, tvivlerne, som entusiasterne kan trække med, og modstanderne, som måske udgør 10-15 %, og vejen er at prøve at aftale nogle rammer og sætte nogle mål og udfordre dem lidt.”*

Det er et noget blandet billede, som spørgeskemabesvarelserne viser af medarbejdernes oplevelse af indflydelse og arbejdstilfredshed:

- Høje, delvis belastende arbejdskrav, de ikke har megen indflydelse på – bortset fra på tilrettelæggelsen af arbejdet, som formentlig viser hen til den umiddelbare arbejdsudførelse
- Et ret udbredt ønske om mere indflydelse

- Oplevelsen af begrænset social støtte og sammenhold sammen med begrænset indflydelse gennem de repræsentative organer

Dette viser, sammen med den ganske negative vurdering af det samlede arbejdsmiljø, hen til, at ledelsens budskab eller de reelle positive effekter af omorganiseringen ikke synes at være slået rigtigt igennem, i hvert fald ikke endnu. Det kan dog også tolkes sådan, at holdningen blandt personalet er meget opdelt, sådan at en part finder udviklingen positiv, en anden negativ.

TR tilhører åbenbart den første part, formentlig dels i kraft af sine personlige erfaringer fra produktionen, dels i kraft af en overbevisning om, at hele personalegruppen (eller de fleste i den) vil komme til at nyde godt af de nye principper, som, han mener, i sidste ende giver de ansatte mere ”frihed”. SR, som også er gammel i gårde, er mere optaget af brudlinjerne, og den modstand hun ser blandt kollegerne. TR kan siges at have indflydelse på virksomhedens dispositioner på strategisk niveau, men det synes ikke at have betydning for arbejdsmiljøet.

Krydstabulering af alder og ansættelsestid med karakteristikken af det samlede arbejdsmiljø viser at yngre medarbejdere og medarbejdere, som har været ansat i kortere tid, har en mere positiv vurdering af arbejdsmiljøet. Det bekræfter TR og SR’s beskrivelse af to holdninger blandt medarbejderne til den nye arbejdsorganisation, som knytter sig til forskellige generationer af medarbejdere, og som igen i nogen grad knytter sig til et forskelligt rekrutteringsopland og uddannelsesniveau.

På spørgsmålet om, hvorvidt arbejdsforholdet på virksomheden kan ses som et bytteforhold, hvor medarbejderne yder noget til virksomheden, men får lige så meget igen til egen fordel, svarer TR klart ja. Direktøren derimod svarer med et både-og:

*”Det ene er, at det handler om nogle resultater. Har vi gode resultater, så har vi også en arbejdsplads i morgen. Det er min oplevelse, at det er gået meget mere op for folk på gulvet, at det er nødvendigt. Jeg tror også, det er gået op for dem, at ved at tage lidt mere initiativ, så får de også mulighed for at bidrage mere og mere, og få et større ansvar. Men jeg er ikke så naiv, at jeg vil sige, at det er et fælles projekt alene, men det er heller ikke bare sådan bytte-bytte. Det ligger et sted imellem. Vi har nogle, der kommer og siger, ’jeg kommer kun, fordi jeg skal tjene nogle penge’. Men det er fjerre.”*

De fysiske arbejdsmiljøproblemer synes at blive klaret nogenlunde tilfredsstillende gennem sikkerhedsarbejdet og de ansattes mulighed for at gå direkte til ledelsen med problemer, mens de psykiske problemer, som opleves, ikke synes at blive håndteret, endsige løst i hverken SiO- eller SU-regi. Deres årsager og løsningsmuligheder ligger i høj grad i forbindelse med den direkte deltagelse, idet ledelsens fokus på involvering og medansvar for driften både skaber problemer og forbedringsmuligheder for medarbejderne.

Samlet set peger spørgeskemabesvarelsene på, at medarbejderne på fabrik Y både oplever et ikke helt tilfredsstillende arbejdsmiljø og utilstrækkelig indflydelse. Måske savner de ikke indflydelse i forhold til den umiddelbare arbejdsudførelse, men snarere i forhold til arbejdsmængden og dermed også tempoet. Desuden kan svarene ses som udtryk for følelsen af at være sat uden for beslutninger angående planlægning og organisering af arbejdet. Medvirkende til begge forhold kan også være, at medarbejderne

ikke i særlig høj grad oplever at kunne udføre et kvalitetsmæssigt tilfredsstillende stykke arbejde.

Det er vores vurdering, at der på undersøgelsestidspunktet består et spændingsforhold mellem de nye ledelses- og organisationsformer og oplevelsen af arbejdstilfredshed. Ledelsens tilbud om øget deltagelse – som samtidig medfører et krav om større fleksibilitet og ansvar – kan kun siges delvist at imødekomme de ansattes ønske om selv at kunne bestemme, og derved sikre sig tilfredsstillende arbejdsforhold. Samtidig skaber eller udvider det formentlig en foreliggende kløft indbyrdes blandt de ansatte i forhold til ønsket om fleksibilitet og kompetenceudvikling.

På strategisk og taktisk niveau er medarbejderdeltagelsen meget begrænset. På operationelt niveau er der ikke megen indflydelse på arbejdsmængden, men nogen på hvordan arbejdet udføres. Denne indflydelse synes at være i stigning i forbindelse med den pågående forandringsproces, men er også med til at polarisere. Samtidig med nogle håndfaste produktivitetskrav hersker en dialogisk og humanistisk ledelsesform og en opmærksomhed over for de menneskelige problemer, forandringsprocessen medfører, men det er uklart, om harmonien kan opretholdes uden at B- eller C-holdet ”sendes i bad før tid”.

## Sammenligning af de to fabrikker

De to fødevarereproducerende virksomheder er på mange måder ens. De er begge proces-virksomheder med kun en smule større vægt på faglært arbejdskraft i den ene. Til gengæld er der flere funktionærer blandt produktionsmedarbejderne i den anden. Deres produktionsmåde er ret ens med 3-5 automatiserede linjer, der skal bemandes i døgn-drift, og tilsluttede funktioner. I begge tilfælde er der kommet nye ledelser til med stor åbenhed over for involvering af ansatte og dialogisk ledelsesform, samtidig med en vis respekt over for de traditionelle repræsentative organer. Begge virksomheder er gen- nemorganiserede og respekterer arbejdsmiljølovgivningen. I begge har flertallet af medarbejderne været ansat i mere end fem år.

Alligevel er der klare forskelle i de ansattes oplevelse af arbejdsmiljø og deltagelse, som datamaterialet neden for viser.

### Arbejdsmiljø

*Tabel 3.1: Vurdering af fysisk arbejdsmiljø*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Fabrik X	52	36	12	100	66
Fabrik Y	42	45	13	100	53

*Tabel 3.2: Vurdering af psykisk arbejdsmiljø*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Fabrik X	55	38	8	100	66
Fabrik Y	30	62	8	100	53

*Tabel 3.3: Vurdering af arbejdsmiljøet samlet*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Fabrik X	59	36	5	100	66
Fabrik Y	28	66	6	100	53

Fabrik X skiller sig klart ud med et bedre arbejdsmiljø efter de ansattes vurdering. Der kan ikke ses større forskelle på deres sikkerhedsarbejde og anerkendelse af, at arbejdsmiljøregler skal følges, og berettigede klager fra de ansatte følges op. Forskellen er især tydelig med hensyn til oplevelsen af psykisk velbefindende, som det fremgår af nedenstående tabeller.

*Tabel 3.4: Hvor tit har du følt dig stresset?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/ på intet tids- punkt	Total	n
Fabrik X	2	20	79	100	65
Fabrik Y	10	27	64	100	52

*Tabel 3.5: Hvor tit har du følt dig udkørt?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/ på intet tids- punkt	Total	n
Fabrik X	9	23	67	100	64
Fabrik Y	12	46	42	100	52

*Tabel 3.6: Tager arbejdet så meget af din energi at det går ud over privatlivet?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/ på intet tids- punkt	Total	n
Fabrik X	6	22	72	100	65
Fabrik Y	27	35	39	100	52

## Deltagelse

På indflydelsesdimensionen er forskellen på de to virksomheder ikke stor, selv om vægten ligger forskelligt på de forskellige parametre. Det mest overraskende er, at trods den megen snak og planlægning af uddelegering af ansvar og indflydelse på Fabrik Y, er det begrænset, hvor meget de ansatte oplever at have indflydelsen, bortset fra på tilrettelæggelsen af arbejdet, hvilket vi primært tolker som oplevelsen af indflydelse på den konkrete arbejdsudførelse.

*Tabel 3.7: Har du stor indflydelse på tilrettelæggelsen af dit arbejde?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Fabrik X	41	27	33	100	64
Fabrik Y	49	25	26	100	53

*Tabel 3.8: Har du stor indflydelse på beslutninger om, hvor meget du skal lave?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Fabrik X	22	25	53	100	64
Fabrik Y	23	30	47	100	53

*Tabel 3.9: Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejdstempo?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Fabrik X	56	27	17	100	64
Fabrik Y	28	49	23	100	53

På ingen af virksomhederne har medarbejderne stor indflydelse på arbejdsmængden, men når Fabrik X's medarbejdere angiver en langt større indflydelse på tempoet, skal det ses i sammenhæng med en stor forskel i oplevelsen af arbejdspresset, som det fremgår nedenfor (tabel 3.14), samt den anderledes vægt på kvalitet i produktionen på Fabrik X (tabel 3.17).

Som tabel 3.10 nedenfor viser, vurderes muligheden for at lære nyt i arbejdet klart mere positivt på Fabrik Y end på Fabrik X. Vi ser det ikke som udtryk for, at det er mere spændende at lave chokolade end brød, men snarere at en større gruppe medarbejdere oplever forandringsprocessen i virksomheden positivt og tager imod ledelsens udfordring om større engagement og kompetenceudvikling. Noget af forklaringen kan også ligge i, at en del medarbejdere i Fabrik X er beskæftiget med ekspedition, lager og udbringning, hvor læringsmulighederne må skønnes at være begrænsede.

*Tabel 3.10: Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Fabrik X	21	42	36	100	66
Fabrik Y	53	30	17	100	53

Medvirkende til ringere indflydelse på Fabrik Y kan være, at oplevelsen af uforudsigelighed er større. Der er således en klart mere negativ oplevelse af at være godt informeret om forandringer på denne fabrik, jf. nedenstående tabel:

*Tabel 3.11: Får du information om f.eks. vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Fabrik X	29	47	24	100	66
Fabrik Y	13	42	45	100	53

Om oplevelsen af indflydelse gennem de valgte repræsentanter er der ikke så meget andet at sige end, at den i begge tilfælde, til trods for at alle formelle lovgivningsmæssige og overenskomstmæssige krav er overholdt, og at der er tale om skolede, velformulerede repræsentanter, er lav. Det afspejler (som vi ved fra den kvalitative analyse), at vi har at gøre med en type organisationer, hvis ledelser hylder og fremmer en åben

direkte deltagelsesform, og på uformel måde inviterer medarbejderne til at få indflydelse og tage ansvar. Der er mange måder, både individuelt og i teams, at blive hørt på end gennem de repræsentative kanaler, samtidig med at den repræsentative deltagelse i forhold til fysisk og psykisk arbejdsmiljø synes at have begrænset betydning.

*Tabel 3.12: Har du indflydelse på arbejdsforholdene via tillidsrepræsentant (TR), samarbejdsudvalg (SU) og sikkerhedsrepræsentant (SR)?*

		I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe grad/ slet ikke	Ej relevant	Total	n
TR	Fabrik X	18	43	33	6	100	63
	Fabrik Y	27	40	27	6	100	52
SU	Fabrik X	10	40	42	8	100	62
	Fabrik Y	4	31	60	6	100	52
SR	Fabrik X	21	41	29	10	100	63
	Fabrik Y	8	27	52	14	100	52

Der er dog et markant større underskud på indflydelse i Fabrik Y, hvis medarbejdere, jf. tabel 3.12, i meget højere grad end Fabrik X's medarbejdere ønsker mere indflydelse. Det kan ses som medarbejdernes krav om at få ledelsens ord gjort til virkelighed, eller som udtryk for manglende indflydelsesmuligheder på mere overordnet planlægning og organisering af produktionen.

*Tabel 3.13: Synes du, at du burde have større indflydelse på din arbejdsplads?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Fabrik X	30	49	21	100	66
Fabrik Y	60	25	15	100	53

### Krav, social støtte og anerkendelse

Foruden indflydelse kan krav, social støtte og anerkendelse have betydning for arbejdsmiljøets kvalitet.

*Tabel 3.14: Har du mere at lave i jobbet, end du kan overkomme?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Fabrik X	9	31	59	100	64
Fabrik Y	69	26	6	100	53

*Tabel 3.15: Arbejder du flere timer, end du er ansat til?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Fabrik X	13	45	42	100	64
Fabrik Y	40	39	21	100	52

Kravene i Fabrik Y opleves markant højere end i Fabrik X. Dette gælder både oplevelsen af at have mere at lave, end man kan overkomme, og overarbejde. At man arbejder

flere timer, end man er ansat til, er ikke nødvendigvis udtryk for et pres. Overarbejde kan jo være frivilligt. Men fra den kvalitative undersøgelse ved vi, at medarbejderne på Fabrik Y til tider blev presset til at køre en produktion færdig, mens overarbejde stort set kun forekom frivilligt på Fabrik X.

*Tabel 3.16: Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Fabrik X	2	27	72	100	64
Fabrik Y	21	42	38	100	53

Det er påfaldende, at langt flere medarbejdere på Fabrik Y end på X oplever arbejdet følelsesmæssigt belastende. Det kan næppe hænge sammen med forskellen på at passe en chokolademaskine og en brødmaskine. Det er snarere knyttet til arbejdets organisation, som nedenstående spørgsmål leder ind til, og hvor der også er forskel på besvarelserne fra de to virksomheder.

*Tabel 3.17: Er der krav i dit arbejde, som går ud over forholdet til kollegerne?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Fabrik X	2	25	74	100	64
Fabrik Y	11	25	64	100	53

Oplevelsen af, at man har mulighed for at lave et kvalitativt godt stykke arbejde, kan spille en væsentlig rolle for oplevelsen af et godt arbejdsmiljø. Her er der en meget stor forskel på de to virksomheder, som kan medvirke til at forklare forskellen i oplevelsen af arbejdsmiljøet. Der er en klar sammenhæng mellem oplevelsen af større arbejdspress på Fabrik Y, og oplevelsen af at kvaliteten ikke er i orden.

*Tabel 3.18: Har du mulighed for at udføre dit arbejde, så kvaliteten er i orden?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Fabrik X	74	24	2	100	66
Fabrik Y	33	46	21	100	52

Når medarbejderne på Fabrik Y oplever en meget mere uoverkommelig arbejdsbyrde end medarbejderne på Fabrik X, kan det også hænge sammen med, at virksomhedens medarbejdere er klart dårligere til at støtte hinanden, som det fremgår af tabel 3.19.

*Tabel 3.19: Får du støtte fra kollegerne, hvis du har problemer på arbejde?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Fabrik X	54	35	11	100	65
Fabrik Y	23	54	23	100	52

Men den ringere indbyrdes kollegialitet på Fabrik Y kan også forklares ved forekomsten af en splittelse blandt medarbejderne på virksomheden, hvis klima er tydeligt mere præget af mobning og, for en gruppe af medarbejders vedkommende, usikkerhed



over for de forandringer, ledelsen er i færd med at iværksætte i arbejdsorganisation og ledelse.

*Tabel 3.20: Findes der mellem kollegerne fælles bestræbelser for at sikre, at arbejdskravene er passende?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Fabrik X	29	52	19	100	65
Fabrik Y	32	48	19	100	52

Når oplevelsen af høje arbejdskrav er så dominerende, og mange føler, det går ud over privatlivet, kunne man forvente en højere grad indbyrdes solidaritet og fælles handlen over for ledelsens krav på Fabrik Y, end tilfældet er. Vi fandt i den kvalitative undersøgelse mange udtryk for modsætninger blandt medarbejderne på Fabrik Y, dels i kraft af historiske skel i rekrutteringsgrundlaget, dels i kraft af en polarisering i forbindelse med den pågående forandringsproces.

Til gengæld er der ikke videre forskel på oplevelsen af, om ens arbejde bliver anerkendt af ledelsen, hvor medarbejderne i begge tilfælde hælder til det positive. Vi har i begge tilfælde at gøre med ledelser, som lægger vægt på et åbent og uformelt forhold til medarbejderne og interesserer sig for deres trivsel. Der er også i begge tilfælde tale om virksomheder, som er afhængige af kvalificeret og motiveret arbejdskraft til at få et fintfølende maskineri til at fungere optimalt. Fabrik Y ligger lidt højere, hvad der kan hænge sammen med, at der er færre medarbejdere, som udfører mindre kvalificeret arbejde (som lagerarbejde og distribution).

*Tabel 3.21: Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Fabrik X	40	39	22	100	65
Fabrik Y	43	43	14	100	51

## Konklusion

Ud fra spørgeskemabesvarelsene kan vi konstatere, at arbejdsmiljøets kvalitet opleves markant bedre på Fabrik X end Fabrik Y. Det gælder endda oplevelsen af det fysiske arbejdsmiljø, skønt analysen viser en større forekomst af fysiske belastninger og ulykker på Fabrik X. På grundlag af den kvalitative undersøgelse kan vi endvidere se en klart mere positiv effekt af nye ledelsesformer på fraværsprocent og mindre gennemtræk på Fabrik X end på Y.

Vi skulle således på grundlag af projektets hovedhypotese forvente en klart højere grad af medarbejderdeltagelse og -indflydelse på Fabrik X end på Fabrik Y. Det finder vi imidlertid ikke. Både de kvalitative og kvantitative data peger på, at deltagelse og indflydelse ligger på nogenlunde samme niveau på de to virksomheder, og det gælder både den direkte og repræsentative deltagelse. Indflydelsen er i begge tilfælde i det store og hele begrænset til det operationelle niveau. Begge virksomheder har inden for relativt kort tid fået nye ledelser, der lægger vægt på fladere strukturer og mere frie, uformelle omgangsformer og gerne lytter og tager diskussioner med de ansatte enkelt-

vis, i grupper, samlet eller i samarbejdsorganer om nye tiltag, hvilket samlet opleves positivt af de ansatte.

Hermed ikke være sagt, at deltagelsen ikke spiller nogen rolle for arbejdsmiljøets kvalitet. Der er rimelig stor indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse, som, jo tættere man kommer på selve arbejdsudførelsen, nærmer sig selvbestemmelse. Især den kvalitative analyse peger på, at der gennem de forskellige indflydelseskanaler for medarbejderne foregår en proces, som på begge virksomheder er med til at forbedre arbejdsmiljøet og løse konkrete arbejdsmiljøproblemer. Men vi kan ikke forklare forskellen i arbejdsmiljøkvalitet mellem de to virksomheder ud fra forskelle i niveauet i deltagelse og indflydelse. Andre faktorer spiller ind.

Det kan konstateres, at Fabrik Y markant adskiller sig i forhold til Fabrik X ved:

- Større kvantitative, følelsesmæssige og 'asociale' krav
- Ringere muligheder for at udføre arbejdet kvalitativt godt
- Mindre støtte fra kolleger
- Mindre grad af solidarisk handlen

Det må formodes, at denne forskel trækker arbejdsmiljøet i negativ retning på Fabrik Y. I hvor høj grad virksomhedens lave score på disse variable kan tilskrives reminiscenser af den traditionelle arbejdsorganisation baseret på stram ledelseskontrol og arbejdsdeling, eller snarere modstand mod/usikkerhed over for de igangværende radikale forandringer i arbejdsorganisationen, er vanskeligt at afgøre. Men det er værd at bemærke, at selvom det nye team-lean regime lægger op til en høj grad af direkte indflydelse til de ansatte, så synes dette ikke at imødekomme de ansattes ønsker om indflydelse.

På begge virksomheder er der både i ledelsen og blandt medarbejderrepræsentanter en opfattelse af A-medarbejdere, der gerne engagerer sig, tager ansvar og er med på udvikling og forandring, hvilket af tillidsrepræsentanterne ses som noget, der både individuelt og kollektivt giver gevinst, og B-medarbejdere "*som hænger hjernen på knagen, når de går på arbejde*". Hvor der imidlertid på Fabrik X også synes at være plads til denne gruppe folk, er der på Fabrik Y nok en atmosfære, der kan give ansatte, der føler sig i denne kategori, fornemmelsen af at være tilovers. Medarbejderdeltagelse er vigtigt, både for virksomhedernes drift og udvikling og for medarbejdernes oplevelse af et tilfredsstillende arbejde, men jo mere direkte den bliver, jo mere handler det om, for den enkelte, at være på det rigtige hold, dvs. besidde evner og potentiale, som virksomheden ikke kan undvære.

## Kap. 4:

# Arbejdsmiljø og deltagelse på to hoteller

Inden for hotelbranchen har vi undersøgt to hoteller, som begge er dele af større koncerner eller hotelkæder. Det ene hotel er beliggende i naturskønne omgivelser ca. 30 km fra en større provinsby, medens det andet ligger i udkanten af denne by. Hotellerne er nogenlunde lige store og er af nogenlunde samme kvalitetskategori.

## Hotelbranchen

Hotel- og restaurationsbranchen omfatter omkring 16.000 virksomheder, hvoraf ca. 1.100 er hoteller. Alt i alt beskæftiger branchen knap 90.000 personer, hvoraf hovedparten er kvinder, og der er en relativ stor andel af unge. Ca. 45 % har kun grundskoleuddannelse og knap 25 % en erhvervsuddannelse (Danmarks Statistik). Branchen er, sammen med detailhandelen, en af de brancher med mest atypisk beskæftigelse og stor personaleomsætning: På arbejdsmarkedet som helhed er personaleomsætningen ca. 30 % om året, medens den er 50 % inden for hotel- og restauration (CASA 2002). Reguleringen af ansættelsesforholdene er kun i mindre grad, skønsmæssigt 50 %, præget af kollektive overenskomster. Typisk er det de større virksomheder, der har kollektive aftaler.

## Overenskomstforhold

Den væsentligste overenskomst inden for området er mellem 3F (tidligere RBF) og Horesta. Den opererer for tiden (2008) med en timeløn for faglærte gastronomer (kokke) på 118 kr., ufaglærte 107 kr., fastlønnede tjenere på 133 kr. og provisionslønnede 117 kr. Provisionslønnen for tjenere er på 13,1 % af omsætningen, som deles mellem tjenerne. Minimallønnen indebærer ret til lønforhandling i henhold til en løfteparagraf.

Arbejdstiden opgøres ofte i turnusperioder – mindst fire uger med en vagtplan. Den ugentlige gennemsnitlige effektive arbejdstid skal udgøre 37 timer. Desuden er turnusordninger og vagtplaner reguleret i overenskomsten, men disse kan modificeres gennem lokale aftaler.

Der er en halv times ubetalt spisepause hver arbejdsdag. Overarbejde kan højst beordres i 32 timer i en fire ugers turnus. Arbejdsgiveren må ikke lægge overarbejde ind i vagtplanerne. Tillæg for overarbejde er 50 % om dagen for de første to timer, herefter 100 %, og efter kl. 24.00 altid 100 % i tillæg. Overarbejde skal som udgangspunkt afspadseres, men det kan udbetales efter aftale.

Man kan bruge en lokalaftale til at fravige en række af overenskomstens bestemmelser, hvis man f.eks. ønsker kortere eller længere turnusperioder, mere fleksibilitet

ved arbejdsområder, fridage, mv. En lokalaftale kan opsiges med tre måneders varsel til en måneds udgang.

### Medarbejderdeltagelse

Samarbejdet (på overenskomstdækkede arbejdspladser) er reguleret gennem Hovedaftalen, overenskomsterne og samarbejdsaftalen mellem DA og LO (Horesta er medlem af DA) og omfatter således de normale regler om TR og samarbejdsudvalg (SU).

### Arbejds miljø

Hotel- og restaurationsbranchen er traditionelt en branche med relativt store arbejdsmiljøproblemer. Dødeligheden inden for branchen hører til blandt de højeste. Således er det såkaldte SMR-indeks for ikke-faglært hotel- og restaurationspersonale (mænd) på 182, for faglærte 181, medens gennemsnittet for hele arbejdsmarkedet ligger på 100 (CASA 2002).

De fysiske arbejdsmiljøproblemer skyldes ofte hårdt fysisk arbejde, der resulterer i nedslidning af led, arbejde i usunde omgivelser, der bl.a. medfører en over gennemsnitlig kræft risiko samt skiftende og ikke-normale arbejdstider, der kan medføre hjertekar-sygdomme mv. De psykiske problemer skyldes oftest stress og travlhed, men inden for branchen kan personalet også være udsat for vold og trusler om vold (Arbejdstilsynet 2008).

For tjenerne er forholdet til gæsterne en helt central relation. Arbejdet som tjener:

*”kræver høj grad af servicemindedhed, stor opmærksomhed, menneskekundskab, indlevelsesevne og konflikthåndtering samt færdigheder, der også ligger ud over det faglige fx beherskelse af fremmedsprog. Det er også derfra, hvor der kan komme trusler og vold. Forholdet til gæster og fagligheden i forhold til dem er ofte en faktor, som fremhæves som væsentlig for tilfredsheden med faget” (CASA 2002:37).*

Forholdet mellem kollegerne har stor betydning for arbejdsmiljøet i hotel- og restaurationsbranchen. Den klassiske konflikt består mellem kokke og tjenere:

*”Idet der i mødet mellem disse sker et sammenstød mellem produktionslogikken (i køkkenet) og servicelogikken (i restauranten)” (CASA 2002:38).*

Arbejdstilsynets rapport fra 2006 afdækker, at virksomhederne i branchen er relativt aktive i den forbyggende arbejdsmiljøindsats (Arbejdstilsynet 2006).

Branchens sygefravær var i 2006 på lidt over 4 %.

## Hotel X

Materialet til denne case består af kildemateriale i form af personale- og fraværstatistik, en trivselsundersøgelse fra 2007, APV, organisationsplaner, personalepolitik og uddannelsespolitik etc. stillet til rådighed af virksomheden, seks interviews på basis af en interviewguide af 1-1½ times varighed med hhv. direktør, afdelingsledere og sous-

chefer, samt SR, der også er medarbejderrepræsentant i koncernens samarbejdsudvalg, og et spørgeskema til virksomhedens ansatte hvor svarprocenten var 58.

### Virksomheden og de ansatte

Hotel X er del af Hotel X-koncernen, som har 10 hoteller, spa- og conferencecentre i Danmark i 2008. Koncernen har været stabilt ekspanderende igennem de senere år og har fortsat planer om udvidelser, hovedsageligt i Skandinavien.

Hotel X ligger i naturskønne omgivelser ca. 30 km uden for en større by. Hotellet har ca. 45 ansatte fordelt på reception, salg, planlægning og conference, køkken, restaurant og teknik og miljø. Rengøring er outsourcet.

Hotel X-koncernen er medlem af Horesta og er dermed dækket af kollektive overenskomster, som danner grundlaget for lønniveauet og øvrige arbejdsforhold på virksomheden. Der findes sikkerhedsudvalg på hotellet, men ikke samarbejdsudvalg som kun findes i koncernen. Medarbejdersiden har ikke nogen TR, men medarbejderrepræsentanten i sikkerhedsudvalget er også medlem af koncern-SU og fungerer i øvrigt som en uformel talsmand for personalet.

På hotellet findes der en relativt stor kerne af medarbejdere med stabil ansættelse. En tredjedel har været ansat i over fem år (i køkkenet har fire ud af 12 ansatte været ansat i over 10 år), og en lidt større gruppe har været ansat under et år. Aldersmæssigt er halvdelen under 30 år, og 17 % er over 50 år. De ansatte, der er fagforeningsmedlemmer, er hovedsageligt medlemmer af ikke-LO-forbund (Kristelig Fagforening).

Virksomheden har siden slutningen af 1990'erne haft ansat aktiverede, som for tiden udgør fem personer.

Arbejdet er i realiteten organiseret i teams, idet de enkelte afdelinger i praksis fungerer ved, at ledelsen planlægger og uddelegerer arbejdsopgaverne, medens de ansatte tilrettelægger og justerer de konkrete funktioner. Der er daghold og aftenhold.

Personaleforhold klares i den daglige kontakt mellem afdelingslederen og den ansatte. Der afholdes en årlig MU-samtale. I øvrigt tilbydes en række personalegoder, og der findes en aktiv personaleforening.

### Arbejds miljø

Arbejds miljøproblemer i køkkenet kan handle om at gå og stå, tunge løft, støj og stressede perioder. Igennem nogen tid har der været ønsker om at forbedre ventilationen og støjforholdene i køkkenet. Receptionsarbejde (og conferenceafdelingen) er ikke fysisk belastende, men kan være præget af travlhed i perioder. I APV'en er der bemærkninger om en række forhold til forbedring af den generelle funktionalitet (belysning, oversigtstavler, bedre indretning etc.). Tjenerarbejdet indeholder en række stressfaktorer og kan i øvrigt være fysisk belastende. I APV'en gøres der f.eks. opmærksom på, at rullebordene fungerer dårligt, og kasseapparatet er for langsomt.

I maj 2008 afholdtes et seminar om stress og travlhed.

Det psykiske arbejds miljø, jf. Trivselsundersøgelsen fra 2007, vurderes til at være udmærket, og det adskiller sig ikke væsentligt fra koncernen som helhed. På et enkelt punkt kan der peges på et problem: Samarbejdet mellem de enkelte afdelinger kunne være bedre. Dette forhold er der blevet taget et aktivt skridt for at få løst.

Bortset fra et par ikke-arbejdsrelaterede langtidssygemeldinger, er sygefraværet relativt lavt, ca. 2 %. Sygefraværet skyldes, så vidt vi kan vurdere, ikke arbejds miljøfak-

torer, men det lave fravær skyldes i høj grad andre forhold, herunder arbejdets organisering, hvor den enkeltes sygefravær vil være til ulempe for kollegerne, som skal overtage den syges plads. Det er ledelsens opfattelse, at dette afholder de ansatte fra at melde sig syge undtagen i akutte og alvorlige tilfælde, og dette bekræftes af medarbejderne: Hvis en kollega er syg, ofrer man gerne en fridag for at passe hans arbejde, og hvis man selv er syg:

*”Ja, så går man på arbejde, når man er syg. Jeg har lige haft en tur, [hvor] jeg lignede noget, katten lige havde trukket ind.”*

I koncernens sygefraværspolitik lægges der vægt på, at sygefraværet er:

*”en fælles udfordring, som arbejdsplads og medarbejder skal løse i fællesskab (...) Sygdomsramte medarbejdere skal kunne være trygge ved at være fraværende fra arbejdspladsen i fornødent omfang”, og ”vi vil heller ikke anbefale, at syge medarbejdere kommer på arbejde i loyalitet overfor arbejdspladsen, og derfor smitter andre.”*

Efter 12 sygefraværsdage i løbet af et halvt år, skal den nærmeste chef afholde en samtale med vedkommende. Formålet er:

*”At finde ud af, om der er noget, [Hotel X] kan gøre, som gør, at medarbejderens sygefraværsdage mindskes. Samtalen må ikke have karakter af en advarsel”.*

Til trods for disse retningslinjer, er det klart, at den enkelte ansatte bestræber sig på at undgå sygefravær. Dette må tilskrives arbejdets organisering og den høje grad af ansvarsfølelse over for arbejdspladsen og kollegerne.

Omkring 10 % af de ansatte angiver, at de altid eller ofte har mere at lave, end de kan overkomme, og at de arbejder flere timer, end de er ansat til. Kun 4 % angiver, at de hele tiden eller en stor del af tiden føler sig stressede, 4 % af de ansatte føler sig udkørt hele tiden, en stor del eller en del af tiden, og 9 % føler, at arbejdet tager så meget energi, at det hele tiden eller en stor del af tiden går ud over privatlivet.

Disse relativt positive udmeldinger om kravene i arbejdet medfører en relativt stor tilfredshed med arbejdsmiljøet. Både det psykiske og fysiske arbejdsmiljø vurderes som godt. Kun ganske få personer mener, at det er dårligt. Kun 9 % karakteriserer det fysiske arbejdsmiljø som dårligt eller meget dårligt, mens 57 % mener, det er meget godt eller godt, og 35 % mener det er nogenlunde. Der er ingen medarbejdere, der mener, at det psykiske arbejdsmiljø er dårligt eller meget dårligt, idet 78 % mener, at det er meget godt eller godt, og 22 % mener, det er nogenlunde.

De ansattes samlede vurdering af arbejdsmiljøet er da også meget positiv, idet ingen mener, det er dårligt eller meget dårligt, og 70 % mener, det er meget godt eller godt, og 30 % at det er nogenlunde.

## Medarbejderdeltagelse

Ledelsen varetages af direktøren og de fem afdelingschefer. Da der ikke er noget SU, foregår al samarbejde og medarbejderindflydelse uformelt og direkte mellem ledelse

og medarbejder. I kraft af overenskomstdækning (og Hovedaftalen og SU-aftalen) er en samarbejdsstruktur baseret på indirekte deltagelse gennem en TR og samarbejdsorganer (en IR-model) mulig, men virksomheden er et typisk eksempel på en HR-praksis, hvor det er personalearbejdet og ledelsens relationer til den enkelte medarbejder, der praktiseres. Det lovbeftalede sikkerhedsarbejde i SiU og gennem APV fungerer og anvendes aktivt til forbedring af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

En afdelingsleder formulerer det således:

*”Vi er jo nok alle sammen, i hvert fald på [Hotel X], meget enige om, at ved at have en fornuftig indgangsvinkel til hvordan vi behandler vores medarbejdere, den måde mener vi også, at vi bedst kan holde på dem, og den måde vi bedst kan sørge for [at de har det godt], fordi vi er jo afhængige af, at de har lyst til at yde deres bedste. Vi har jo ikke råd til, at der kommer en og sætter sig ved et samleband i dag og bare siger, ’jeg gider ikke lave en skid, om så der kommer 50 % ud med fejl i den anden ende, jeg er fuldstændig kold i røven’, det har vi jo ikke råd til, så vi er nødt til at levere den skabelon, der gør, at de har lyst til at præstere, når de er her, fordi de er altså mennesker i den anden ende, og der kommer reaktionen altså med det samme, hvis der sker en fejl, og derfor er vi nødt til at levere den løn og de arbejdsrammer og det arbejdsmiljø, der gør, at folk, de kan præstere.”*

#### Individuel og team-baseret direkte deltagelse

På det operationelle niveau er arbejdsrutiner udformet og nedskrevet af ledelsen, men derudover er det den enkelte eller teamet (afdelingen), der selv sørger for at få arbejdet til at glide. De ansatte mener da også, at de har stor indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og udførelse. 75 % mener, at de altid eller ofte har stor indflydelse på beslutninger om arbejdstempo, 60 % at de altid eller ofte har stor indflydelse på beslutninger om, hvor meget der skal laves, og 70 % mener, at de altid eller ofte har stor indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdet. Køkkenet er mere hierarkisk end receptionen, idet der i sidstnævnte er lidt større frihedsgrader for den enkelte. I køkkenet er det daglige arbejde i nogen grad uddelegeret til souscheferne, som tager beslutninger om arbejdets konkrete tilrettelæggelse.

Restauranten adskiller sig lidt fra de øvrige afdelinger angående bemanningen. Tjenerne er provisionslønnede, og når der indkaldes reservetjenere, går lønudgifterne fra tjenernes provision. Resultatet er, at tempoet ofte er meget højt, fordi tjenerne har en interesse i at holde bemanningen nede. For at sikre en acceptabel service skrider afdelingslederen ind imellem ind og bestemmer, at der skal tilføres en ekstra tjener. Både ledelse og ansatte har således en interesse i at holde bemanningen nede for at fremme indtjeningen, men også en interesse i en rimelig bemanning: ledelsen for at holde serviceniveauet, og de ansatte for ikke at få for travlt.

En ansat fra restauranten beskriver indflydelsen ved, at restaurantchefen:

*”kan godt lave nogle fordelinger på de rigtige tunge opgaver, men i hverdagen der er det noget, vi selv planlægger, alle har meget stor indflydelse, fordi det er mange mennesker igennem huset. Vi er forholdsvis få uddannede, der arbejder med det, det er vi. Og lige sådan planlægning er vi jo også*

*inde over nu, han [restaurantchefen] er rejst på ferie, og der er det jo så mig, der går ind og overtager planlægningen.”*

Den kontinuerlige kontakt mellem afdelingsleder og ansatte medfører, at der er en løbende dialog, hvor der – set fra de ansattes synspunkt – hele tiden udøves indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse. Dertil kommer den lidt mere planlagte eller tilrettelagte dialog gennem medarbejdersamtaler (MUS), som afholdes en gang årligt mellem arbejdsleder og de ansatte, samt afdelingsmøder, hvor arbejds gange og rutiner tages op med henblik på justeringer. Medarbejdersamtalerne kan også berøre arbejdets organisering og tilrettelæggelse, men med udgangspunkt i den enkelte ansattes funktioner og arbejdsforhold. En afdelingsleder formulerer det således:

*”Jeg opfatter det som om, det [MU-samtalen] er medarbejdernes mulighed for at have min fulde opmærksomhed, og medarbejderne kan sige alt.. hvad der kan være af personlige ting i forhold til andre kolleger, i forhold til medarbejdernes ønske om evt. udvikling, mere ansvar, så jeg mener, det er medarbejderne, der kan komme med, ja, det er jo meget skematisk, men hvis man borer lidt i det, kan man jo komme til at snakke om mange ting”.*

Der er ikke noget massivt krav om at få større indflydelse på arbejdspladsen: 23 % mener, at de i meget høj grad eller i høj grad bør have større indflydelse, medens 32 % mener, at de i ringe grad eller i meget ringe grad bør have større indflydelse. Som en medarbejder udtrykker det:

*”Det... jeg synes vi har den indflydelse som.. Ja, jeg synes, vi har en god indflydelse på hverdagen. De ting vi går og laver”.*

#### Direkte kollektiv deltagelse

I løbet af året afholdes der 2-3 personalemøder. Her informeres medarbejderne om hotellets økonomi og udvikling, og de har muligheder for at fremkomme med synspunkter og idéer. I interviewene gives der eksempler på, hvordan medarbejdernes idéer i enkelte tilfælde har fået betydning for hotellets indretning og aktiviteter. En afdelingsleder fortæller, at medarbejderne på disse møder ”fryder sig”, hvis forretningen har kørt godt, og er ”trætte af det”, hvis den har kørt dårligt, men tilføjer:

*”Men der er ikke nogen af dem, der kommer og siger: ’Ved du hvad, nu gik det fandeme ikke så godt den her måned, jeg har tænkt, at hvis vi nu gør sådan og sådan, så er jeg sikker på, at vi i næste måned...’. Det er ikke nogen tanker, de gør sig.”*

På afdelingsniveau holdes der også regelmæssigt møder, hvor medarbejderne informeres og inddrages i beslutninger. I receptionen foregår det én gang om måneden. I køkkenet er der et møde pr. kvartal. Her diskuteres og fastlægges bl.a. indholdet i frokostbuffeten. I køkkenet er der også et dagligt minimøde i forbindelse med, at morgenholdet afløses af eftermiddagsholdet.



I starten af året holdes et såkaldt 'Kick off' møde for hele virksomheden, hvor der orienteres og redegøres for planerne for det kommende år, ligesom aktuelle problemer og tiltag tages op.

### Indirekte deltagelse via repræsentanter

Der er meget delte meninger om de indirekte indflydelseskkanaler, TR, SU og sikkerhedsudvalget. Formelt set er der ingen TR i virksomheden – en medarbejder fungerer som en slags uformel talsmand og er medlem af koncern-SU - og det er da også den indflydelseskkanal, der scorer lavest (15 % mener, at de i meget høj grad eller i høj grad har indflydelse gennem TR, medens 60 % enten ikke finder spørgsmålet relevant eller mener, at de kun i ringe grad eller slet ikke har indflydelse gennem TR).

Der afholdes årligt 3-4 møder i sikkerhedsudvalget, som består af direktøren, den tekniske chef og en medarbejderrepræsentant. Arbejdet er i høj grad centreret om udarbejdelse og implementering af APV'en. Forud for møderne går sikkerhedsrepræsentanten rundt og spørger blandt de ansatte, om de oplever nogle problemer, der skal tages op. Sikkerhedsrepræsentanten oplyser, at langt de fleste af de problemer, der blev peget på i den foregående APV, er blevet løst, mens et par større ting, der vedrører hotellets indretning og støj i køkkenet, endnu ikke er blevet løst.

Den afslappede holdning til den indirekte deltagelse og repræsentation kan også ses af, at den medarbejder, der er medlem af koncern-SU også er souschef i en af afdelingerne.

På det strategiske og taktiske niveau er der nok en del deltagelse i afdelingsmøder og koncern-SU, men medarbejderindflydelsen er meget begrænset, specielt i koncern-SU. Hverken ledelse eller medarbejdere mener, at der er noget behov for formalisering af deltagelse og indflydelse på Hotel X gennem formelle reguleringer. Medarbejdernes repræsentant i koncern-SU giver udtryk for, at det, der foregår i SU, nærmest er en gensidig orientering og information, men medarbejderne giver alligevel udtryk for at have indflydelse gennem SU, idet en tredjedel synes, at de i meget høj grad eller i høj grad har indflydelse på arbejdsforholdene gennem SU (31 %). Den tilsvarende andel, når det gælder sikkerhedsudvalget/sikkerhedsrepræsentanten, er 36 %.

### Deltagelse og arbejdsmiljø

Medarbejderdeltagelsen udfolder sig næsten udelukkende på det operationelle niveau gennem direkte deltagelse i arbejdets udførelse. Den indirekte indflydelse er meget begrænset, da der ikke er noget SU på virksomheden, og deltagelsen i koncern-SU er formodentlig ikke særlig betydningsfuld, hvorfor indflydelsen på det strategiske og taktiske niveau er yderst begrænset.

Den relativt store indflydelse både individuelt og gennem teamsamarbejdet på arbejdets konkrete tilrettelæggelse har en positiv indvirkning på den ansvarlighed, som medarbejderne føler både over for virksomheden og over for kollegerne. Medarbejderne opfatter det også som et stort gode, at der tages vidtgående individuelle hensyn i tilrettelæggelsen af vagtplaner mv., og at de selv kan aftale afvigelser. Der er gode muligheder for en direkte relation mellem medarbejderne og både afdelingsledelse og direktøren, og dette har stor betydning for et godt arbejdsmiljø.

Den manglende indflydelse på strategiske og taktiske spørgsmål vurderes ikke af medarbejderne som en mangel, men snarere som en selvfølgelighed. Retningslinjer og

rammer afstukket både fra koncernen og den lokale topledelse bliver accepteret af medarbejderne, som dog i nogen grad ønsker mere indflydelse på deres arbejdsplads.

## Hotel Y

Materialet til denne case består af kildemateriale i form af personale- og fraværstatistik, APV, organisationsplan, personalepolitik, miljøpolitik og uddannelsespolitik etc. stillet til rådighed af virksomheden, fem interviews på basis af en interviewguide af 1-1 ½ times varighed med direktør, to afdelingsledere og to medarbejderrepræsentanter samt et spørgeskema til virksomhedens ansatte, hvor svarprocenten var 62.

### Virksomheden og de ansatte

Hotel Y ligger i en større by i Danmark og er del af en ekspanderende hotelkæde med op mod 150 hoteller i Nordeuropa og omkring 6.000 ansatte. Kæden opererer midt i markedet og søger løbende at standardisere produktet. Den er da også relativt centralistisk styret med standardiserede krav til de produkter, hotellerne leverer, bl.a. en højt profileret miljøansvarlighed, socialt ansvar og en markant værdiprofil bygget op af dimensionerne økonomiske, økologiske og etiske værdier.

Den store vægt på styring fra koncernniveauet går igen i relationerne på arbejdspladsen.

Der er ca. 40 ansatte på Hotel Y, hvoraf en del er deltidsansatte; de er fordelt på reception (inkl. salg og konference), køkken, restaurant og rengøring. Dette svarer til 25-30 fuldtidsstillinger i løbet af året. Ansættelsesforholdene reguleres overordnet af overenskomsten mellem Horesta og hovedsageligt 3F.

Der findes ikke TR på arbejdspladsen, men direktøren forhandler og har efter eget udsagn en god kontakt til den lokale fagforening. SU findes ikke, men der er et sikkerhedsudvalg, hvor medarbejderrepræsentanten er en tjener. SU findes på koncernniveau, men ingen medarbejdere fra Hotel Y var medlem her. De ansatte er organiseret enten i 3F eller en anden faglig organisation – eller slet ikke.

Der findes ikke præcise opgørelser over personaleomsætningen. En relativt lille del af personalet – omkring en femtedel – har været ansat i over fem år, medens 70 % har været ansat under to år (jf. spørgeskemaet), altså en relativt stor personaleomsætning. Det er direktørens vurdering, at personaleomsætningen er blevet en smule reduceret i de seneste år.

Arbejdet er organiseret inden for de respektive afdelinger og forløber efter faste rutiner, som er fastlagt af ledelsen.

Koncernen gør en del ud af uddannelse og udvikling af medarbejderne, og den lokale ledelse er meget engageret i dette.

### Arbejds miljø

Der gøres en stor indsats for at fastholde et godt arbejdsmiljø. APV og det øvrige miljøarbejde følger de normale retningslinjer, og eftersom koncernen bestræber sig på at markedsføre sig som miljøbevidst – den er bl.a. Svanemærket – smitter det også af på arbejdsmiljøet. Da direktøren for Hotel Y også er overordnet ansvarlig for miljøarbejdet i koncernen, har dette også effekt på det lokale miljøarbejde og arbejdsmiljøet. På

arbejdspladsen er der en miljøansvarlig (teknikeren), som støtter sig til en lokal gruppe, som medarbejderne kan melde sig til.

De fysiske risici er de samme som andre steder i branchen med de særtræk, der følger i de enkelte afdelinger og funktioner. Inden for rengøring og klargøring af værelserne er tempoet konstant relativt højt, og det fysisk belastende arbejde kan være hårdt, så der gøres en del ud af, at alle medarbejdere får et kursus i ergonomi.

Sygefraværet har vi ikke kunnet få præcise tal på over en længere periode, men det er blevet oplyst, at det ligger i underkanten af gennemsnittet for koncernen, og ledelsen vurderer, at bortset fra et enkelt tilfælde år tilbage, er det ikke arbejdspladsrelateret (fysisk arbejdsmiljø). Angivelsen af sygefraværet for 2007, som vi har fået udleveret, er dog relativt højt, nemlig lige under 10 %. Ledelsen oplyser, at dette skyldes nogle særlige omstændigheder.

13 % af de ansatte mener, at de altid eller ofte har mere at lave, end de kan overkomme, og en tredjedel arbejder altid eller ofte flere timer, end de er ansat til. Følelsen af stress er da også relativt høj, idet 17 % føler sig stresset hele tiden eller en stor del af tiden, medens 65 % føler sig stresset lidt af tiden eller på intet tidspunkt. Nogenlunde samme fordeling gør sig gældende for at føle sig udkørt og med hensyn til påvirkningen af privatlivet. De generelle vurderinger af arbejdsmiljøet er ret positive, idet omkring to tredjedele synes, at både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø er godt eller meget godt (det psykiske arbejdsmiljø vurderes mere positivt end det fysiske). Travlhed og merarbejde synes ikke at medføre, at de ansatte ikke synes, at arbejdet kan udføres så kvaliteten er i orden. Ingen peger på dette som et større problem.

## Medarbejderdeltagelse

I korte træk er arbejdsrutiner og beslutningskompetence fastlagt ud fra koncernens strategier, og den lokale ledelse skal leve op til de værdier og resultatkrav, der fastlægges centralt. Dette smitter også af i dagligdagen, hvor der er faste rutiner i arbejdets organisering. Som en medarbejder udtrykker det: *"Det kører jo meget med koncepter, fordi det er en kæde. Arbejdsmæssigt sådan"*. Når koncernen tilstræber et standardiseret produkt, bliver frihedsgraderne i arbejdets tilrettelæggelse reduceret. Det handler blot om at få arbejdet til at glide.

Generelt er medarbejdernes indflydelse begrænset til det operationelle niveau gennem direkte deltagelse, medens indirekte deltagelse gennem repræsentanter er begrænset. Dette skyldes en klar prioritering af en HR-profil, som synes at have fundet et balanceret leje, hvor der ikke lukkes op for de mere markante tiltag. Formodentlig skyldes dette en dårlig erfaring for år tilbage med såkaldte 'trivselscoaches', hvor en medarbejder blev uddannet til at tage sig af psykiske eller trivselsmæssige problemer blandt personalet, men efter ledelsens mening brugte al for megen tid på opgaven. Nu er det – ifølge direktøren – den enkelte afdelingsleder, der skal tage sig af den slags problemer. Ligeledes har ledelsen dårlige erfaringer med samarbejdet med en tillidsrepræsentant, som man havde tidligere.

### Individuel og team-baseret direkte deltagelse

Den væsentligste medarbejderdeltagelse finder sted på det operationelle niveau, hvor medarbejderne inddrages i tilrettelæggelsen af arbejdet på afdelingsniveau. Der afholdes ugentlige eller ad hoc møder mellem afdelingslederne, som informeres om ugens

aftaler og planer, og lederne informerer så medarbejderne, og der aftales vagtplaner etc. Medarbejdernes dispositionsfrihed bevæger sig på de konkrete aftaler med kolleger om at nå det hele, f.eks. i form af at rengøringspersonalet hjælper hinanden, hvis der er mindre at lave – få gæster – på den fast tildelte gang. Dette gøres som regel, uden at lederen blander sig. I køkkenet er frihedsgraderne også til stede i selve udførelsen. En medarbejder fortæller således, at:

*”Hvis de bestiller en rejemad, så er det ikke, fordi den som køkkenchefen laver, det er den rigtige. Hvis gæsten får en rejemad (...) det er ikke sikkert, den er pyntet ens. Vi har hver vores måde at gøre tingene på, og det må vi gerne.”*

I restauranten, hvor lønnen er provisionsbaseret, er det også lederen, der bestemmer, hvor meget personale der skal være, og politikken er her, at der ikke skal være for travlt, hvilket de ansatte synes er en god ting, men det går så ud over indtjeningen.

De frihedsgrader der er, er afpasset efter arbejdsopgaverne. F.eks. afpasses pauser og rygning efter gæsternes behov. Den enkelte medarbejder holder ikke på rettigheder, men er meget fleksibel, hvilket medfører, at vedkommende så også får lov til selv at afpasse sine aktiviteter efter behovene. Denne identifikation og ansvarsfølelse med virksomheden finder også i stigende grad sted på tværs af afdelingerne, hvor man hjælper hinanden i en presset situation. Direkte adspurgt er det noget, ledelsen gerne vil have, men de ansatte gør det ikke mindst af personlige og kollegiale hensyn:

*”Du har nogle glade kolleger, og det betyder jo meget. Og så går du hjem fra arbejdet og er glad, i stedet for at gå hjem fra arbejdet og sige ’sådan en møgdag!’ Så går du hjem fra arbejdet og er glad, fordi du har haft en god afslutning. Og så gider du også stå op og gå på arbejde igen, ikke. Fordi du ved, du kommer ud til housekeeping, du kommer ud til receptionisten, og du kender dem alle sammen, du ved, hvad de hedder, nogle af dem, ved du også, har børn, nogle af dem, ved du også, har en hund, og hvor de bor henne. Det er jo ikke alle arbejdspladser, hvor man kender hinanden andet end ved navn og funktion. Jeg synes, vi kender hinanden godt herude. Og det betyder meget, og selvfølgelig hjælper man, hvor man kan. Du får hjælpen tilbage. Ikke måske med det samme eller en time efter, men en anden dag” (medarbejderrepræsentant).*

Omkring en tredjedel af de ansatte mener, at de altid eller ofte har stor indflydelse på beslutninger om arbejdstempoet, og på hvor meget der skal laves, medens op imod halvdelen af de ansatte mener, at de sjældent eller aldrig/næsten aldrig har denne indflydelse. Til sammenligning mener halvdelen af de ansatte, at de altid eller ofte har stor indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdet. Mængden af arbejde er altså mere uden for medarbejdernes indflydelse, end tilrettelæggelsen er.

De ansatte har i det hele taget et ret positivt syn på arbejdet: Halvdelen mener, at de lærer noget nyt gennem deres arbejde, og kun 10 % mener, at de ikke lærer noget nyt. Afdelingslederne holder årlige medarbejdersamtaler, hvor der også drøftes eventuel kursUSDeltagelse.

### Direkte kollektiv deltagelse

Der afholdes personalemøder to gange om året, hvor medarbejderne bliver informeret om den aktuelle udvikling på hotellet og har mulighed for at ytre sig med idéer og synspunkter. Ligeledes holdes der møder i de enkelte afdelinger, i køkkenet således 3-4 gange om året.

På hotellet er der nedsat en miljøgruppe og en helsegruppe. I begge udvalg sidder der menige medarbejdere.

### Indirekte deltagelse via repræsentanter

Sikkerhedsudvalget holder fire møder om året. Opfølgning på APV'en, som er udarbejdet med bistand fra et konsulentfirma, er fast punkt på dagsordenen. Forud for møderne er sikkerhedsrepræsentanten rundt hos de ansatte for at spørge, om der er noget, de ønsker taget op. Sikkerhedsrepræsentanten finder, at det undertiden kan være svært at komme igennem med forbedringsforslag, især når der er tale om større investeringer, der kræver koncernens godkendelse. F.eks. drejer det sig om hæve-sænke borde til køkkenet, hvor de nuværende borde efter repræsentantens opfattelse er ansvarlige for, at en kok, som er meget høj, er langtidssygemeldt med ondt i ryggen.

Sammenlignet med de relativt positive vurderinger af den direkte indflydelse på arbejdets konkrete tilrettelæggelse og i nogen grad også arbejdets omfang, bliver den indirekte indflydelse gennem TR eller SU og sikkerhedsudvalg vurderet ret lavt. Dette skyldes naturligvis, at der ikke er nogen TR eller SU på arbejdspladsen – der var faktisk en TR for få år siden, men samarbejdet mellem vedkommende og ledelsen fungerede ikke. Selvom der er et sikkerhedsudvalg, er det også en relativt lille andel af de ansatte (ca. en femtedel), der synes, at de i meget høj grad eller i høj grad har indflydelse gennem sikkerhedsinstitutionen.

Den relativt lille indflydelse gennem indirekte deltagelse medfører ikke, at de ansatte i stor udstrækning synes, at de bør have større indflydelse på arbejdspladsen. Kun godt og vel 10 % synes i meget høj grad eller i høj grad, at de bør have mere indflydelse.

### Deltagelse og arbejdsmiljø

På denne arbejdsplads er der et relativt godt arbejdsmiljø kombineret med stort set ingen indflydelse på strategiske og taktiske forhold, men nogen indflydelse på arbejdets konkrete tilrettelæggelse. De ansatte er tilfredse med forholdene, og der er ikke et udbredt ønske om mere indflydelse blandt de ansatte.

Sammenlignet med andre arbejdspladser inden for branchen er Hotel Y et sted, hvor der er ordnede og reelle forhold, idet der tales åbent om tingene. Lovgivning og kollektive aftaler overholdes, ledelsen bestemmer i store træk alt, hvad der skal foregå, og kun på detaljerne har de ansatte en vis indflydelse. Dette sammenholdt med, at der er en løbende dialog mellem ledelse og ansatte i det daglige – både med hensyn til topledelse og afdelingsledelse – resulterer i en relativt høj grad af identifikation og ansvarsfølelse blandt de ansatte over for virksomheden. 56 % af de ansatte mener, at deres arbejde bliver anerkendt og påskønnet af ledelsen i meget høj eller i høj grad. Og de gode og velordnede forhold er ligeledes medvirkende til, at der er relativt gode relationer mellem kollegerne (også på tværs af afdelingerne), selvom kravene i arbejdet er store, og vilje til at hjælpe hinanden med at få arbejdet til at glide.

Adspurgte om medinddragelse af medarbejderne i beslutningsprocesserne påvirker arbejdsmiljøet, svarer direktøren, at selvfølgelig gør den det:

*”For hvis ikke man gjorde det, så ville man konstant få nogle medarbejdere, der valgte at kigge efter nye udfordringer, hvor de måske fik lov at have lidt mere at sige. Men jeg tror så samtidigt med, at medarbejderne har brug for nogle grænser, hvor de ligesom skal arbejde indenfor og sige, ’jamen det er de og de her ting, der gælder’. Og en gang imellem, nej, så kan man ikke få det, som man gerne vil, fordi vi har nogle fælles mål, vi skal arbejde ud fra. Og: ’det ønske, du har der, det stemmer ikke overens med de fælles mål’.”*

## Sammenligning af de to hoteller

De to hoteller, der deltager i undersøgelsen har flere ligheder end forskelle. De er begge to dele af en større koncern, der er nogenlunde lige mange ansatte, de placerer sig nogenlunde i midten af turistklassen, og de fysiske forhold er af nogenlunde samme standard. Forskellene er mindre, men det ene hotel er i udkanten af en større provinsby, og det andet i landlige omgivelser, og der er markante forskelle i styringen af koncernernes koncepter: Hotel X har større frihedsgrader end Hotel Y.

Respondenterne har en lidt forskellig profil på de to hoteller. Kønsmæssigt udgør mænd 44 % på Hotel X, men kun 35 % på Hotel Y. På Hotel X udgør personer under 30 år 52 % af respondenterne, 30-50-årige 30 %, og personer over 50 år udgør 17 %. På Hotel Y er 57 % under 30 år, 44 % 30-50 år, og ingen er over 50 år. På Hotel X er rengøringspersonale ikke med i undersøgelsen (rengøring er outsourcet), teknik- og servicepersonale er med ved Hotel X, men ikke Hotel Y, og køkkenpersonalet er relativt overrepræsenteret ved Hotel X, mens ansatte i receptionen er overrepræsenteret i Hotel Y.

Ancienniteten blandt respondenterne er højere ved Hotel X end Hotel Y. Ved Hotel X har 30 % været ansat under et år, mens dette er tilfældet for 39 % af respondenterne ved Hotel Y. 35 % har været ansat over fem år ved Hotel X, mens 17 % har været ansat over fem år ved Hotel Y.

### Arbejdsmiljø

Arbejdsmiljøet får stort set den samme karakteristik i de to virksomheder: Det er overvejende godt. 70 % af de ansatte i de to virksomheder mener, at arbejdsmiljøet ud fra en samlet vurdering er meget godt eller godt. I begge virksomheder får det psykiske arbejdsmiljø en smule højere karakter end det fysiske. På Hotel Y får det fysiske arbejdsmiljø en lidt bedre bedømmelse end på Hotel X, medens det er omvendt med hensyn til det psykiske arbejdsmiljø.

Tabel 4.1: Vurdering af fysisk arbejdsmiljø

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Hotel X	57	35	9	100	23
Hotel Y	61	34	4	100	23

*Tabel 4.2: Vurdering af psykisk arbejdsmiljø*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Hotel X	78	22	0	100	23
Hotel Y	70	26	4	100	23

*Tabel 4.3: Vurdering af arbejdsmiljø samlet*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Hotel X	70	30	0	100	23
Hotel Y	70	26	4	100	23

Den relativt mere negative vurdering af det psykiske arbejdsmiljø på Hotel Y viser sig også ved en lidt højere grad af følelse af stress, udkørthed og konsekvenser for privatlivet. På Hotel X er de ansattes vurdering, at de i mindre grad oplever disse følger af belastninger.

*Tabel 4.4: Hvor tit har du følt dig stresset?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/ på intet tids- punkt	Total	n
Hotel X	4	22	74	100	23
Hotel Y	17	17	65	99	23

*Tabel 4.5: Hvor tit har du følt dig udkørt?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/ på intet tids- punkt	Total	n
Hotel X	4	48	48	100	23
Hotel Y	22	17	61	100	23

*Tabel 4.6: Tager arbejdet så meget af din energi, at det går ud over privatlivet?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/ på intet tids- punkt	Total	n
Hotel X	9	26	65	100	23
Hotel Y	22	17	61	100	23

## Deltagelse

Indflydelsen på arbejdets udførelse adskiller sig en del på de to arbejdspladser. De ansatte på Hotel X mener i langt højere grad end de ansatte på Hotel Y at have indflydelse på mængden af arbejdet, idet næsten to tredjedele af de ansatte på Hotel X angiver altid eller ofte at have indflydelse på mængden af arbejde, medens kun en tredjedel af de ansatte på Hotel Y mener at have indflydelse på dette. Nogenlunde den samme forskel mellem de to virksomheder gør sig gældende med hensyn til indflydelse på arbejdstempoet, mens forskellen ikke er så stor angående indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdet – men der er dog stadig forskel.

*Tabel 4.7: Har du stor indflydelse på tilrettelæggelsen af dit arbejde*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Hotel X	70	4	26	100	23
Hotel Y	52	22	26	100	23

*Tabel 4.8: Har du stor indflydelse på beslutninger om, hvor meget du skal lave?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Hotel X	61	22	17	100	23
Hotel Y	30	26	43	99	23

*Tabel 4.9: Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejdstempo?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Hotel X	74	9	17	100	23
Hotel Y	34	13	52	99	23

Mulighederne for at lære noget nyt gennem arbejdet er relativt større på Hotel X end på Hotel Y.

*Tabel 4.10: Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Hotel X	65	30	4	99	23
Hotel Y	52	35	13	100	23

Der er ingen nævneværdig forskel mellem de to hoteller vedrørende informationsfunktionen. Der er relativt flere positive besvarelser på Hotel X, men her er der faktisk også flere kritiske.

*Tabel 4.11: Får du på din arbejdsplads information om vigtige beslutninger om f.eks. ændringer og fremtidsplaner i god tid?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Hotel X	48	35	17	100	23
Hotel Y	43	48	9	100	23

Nogenlunde samme forskel mellem de to virksomheder gør sig gældende ved indirekte indflydelse gennem tillidsrepræsentanter og i SU og SiU. De ansatte på Hotel X mener at have større indflydelse, end de ansatte på Hotel Y mener. Dette kan være sammenhængende med, at den uformelle medarbejderrepræsentant på Hotel X er repræsenteret i koncern-SU.



*Tabel 4.12: Har du indflydelse på arbejdsforholdene via tillidsrepræsentant (TR), samarbejdsudvalg (SU) og sikkerhedsrepræsentant (SR)?*

		I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe grad/ slet ikke	Ej rele- vant	Total	n
TR	Hotel X	15	25	30	30	100	20
	Hotel Y	9	18	23	50	100	22
SU	Hotel X	32	23	32	14	101	22
	Hotel Y	14	29	19	38	100	21
SR	Hotel X	36	32	27	5	100	22
	Hotel Y	22	35	22	22	101	23

Til trods for at de ansatte på Hotel Y mener – ud fra en samlet betragtning – at de har mindre både direkte og indirekte indflydelse på deres arbejdsforhold, synes de ikke i højere grad end de ansatte på Hotel X, at de burde have mere indflydelse. Det modsatte gør sig faktisk gældende.

*Tabel 4.13: Synes du, at du burde have større indflydelse på din arbejdsplads?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Hotel X	23	46	32	101	21
Hotel Y	13	39	48	100	23

#### Krav, social støtte og anerkendelse

Det relativt dårligere psykiske arbejdsmiljø og den relativt stærkere oplevelse af psykiske belastninger på Hotel Y svarer kun i nogen grad til større krav med hensyn til arbejdets intensitet, udstrækning, følelsesmæssig belastning og belastning af de sociale relationer mellem kollegerne. De ansatte på Hotel Y har tydeligvis mere overarbejde og oplever også i lidt højere grad end de ansatte på Hotel X, at arbejdet kan føre til, at det går ud over forholdet til kollegerne. Ligeledes er de følelsesmæssige belastninger en anelse større blandt de ansatte på Hotel Y, og det ser ud til, at de lidt mere markant oplevede belastninger på Hotel Y kan hænge sammen med en oplevelse af, at det går ud over arbejdets kvalitet.

*Tabel 4.14: Har du mere at lave i dit job end du kan overkomme?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Hotel X	13	52	25	100	23
Hotel Y	13	44	44	101	23

*Tabel 4.15: Arbejder du flere timer end du er ansat til?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Hotel X	9	55	36	100	22
Hotel Y	35	44	22	101	23

*Tabel 4.16: Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Hotel X	4	30	65	99	23
Hotel Y	4	44	52	100	23

*Tabel 4.17: Synes du, at du har mulighed for at udføre arbejdet, så kvaliteten er i orden?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Hotel X	70	26	4	100	23
Hotel Y	57	44	0	101	23

*Tabel 4.18: Er der krav i dit arbejde, som går ud over forholdet til kollegerne?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Hotel X	0	26	74	100	23
Hotel Y	9	14	77	100	22

Selvom det psykiske arbejdsmiljø er en smule ringere og belastningerne en smule højere på Hotel Y end på Hotel X, og selvom kravene kan gå ud over forholdet til kollegerne, er der tydeligvis en stærkere oplevelse af at kunne få støtte fra kollegerne på Hotel Y.

*Tabel 4.19: Hvis du har et problem på dit arbejde, får du så støtte fra kollegerne?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Hotel X	52	39	9	100	23
Hotel Y	83	13	4	100	23

Der findes i højere grad på Hotel Y end på Hotel X fælles bestræbelser blandt kollegerne for at sikre, at arbejdskravene er passende, og de ansatte oplever også på hotel Y en relativt højere grad af anerkendelse og påskønnelse.

*Tabel 4.20: Findes der mellem kollegerne fælles bestræbelser på at sikre, at arbejdskravene er passende?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Hotel X	23	46	32	101	22
Hotel Y	39	35	17	100	23

*Tabel 4.21: Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Hotel X	48	35	17	100	23
Hotel Y	59	23	18	100	22

## Konklusion

Der kan ikke ud fra en sammenligning mellem disse to virksomheder, udledes noget essentielt om relationen mellem arbejdsmiljøet og de ansattes deltagelse i beslutningsprocesser om virksomhedens strategiske, taktiske eller operationelle aktiviteter. Måske kunne materialet tyde på, at et godt psykisk arbejdsmiljø har en vis sammenhæng med indflydelsen på arbejdsforholdene. Sammenhængen kunne være, både at det er indflydelsen, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø eller omvendt. Enten kan de ansatte ved at have indflydelse på deres arbejdes omfang og tilrettelæggelse synes, at de psykisk har det godt, eller også kan det være gode ledelsesmæssige og kollegiale relationer, der får de ansatte til at synes, at de har indflydelse på arbejdet. Under alle omstændigheder er det på Hotel X, at vi finder både den højeste grad af deltagelse og det bedste psykiske arbejdsmiljø blandt de to virksomheder.

Men forskellen mellem de to virksomheder kan også udspringe af, at Hotel Y's forretningskoncept er betydeligt mere ensliggjort og standardiseret end Hotel X's. En større del af arbejdets betingelser og indhold i Hotel Y er fastlagt gennem koncernbeslutninger, medens der er lidt større frihedsgrader i Hotel X, hvilket får de ansatte til at føle en større medbestemmelse.

Endelig kunne forskellene skyldes en forskellig fordeling af respondenterne på arbejdsfunktioner – f.eks. er der ikke rengøringspersonale med blandt respondenterne på Hotel X – men forskellen skyldes ikke dette.

I grove træk er det tilfredshed med indflydelse og med arbejdsmiljø, der springer i øjnene. Det skyldes formentlig, at begge virksomheder er gode arbejdspladser, hvor ledelsen lytter til de ansatte og er optaget af at skabe en god arbejdsplads. Men det kan også skyldes, at den fremherskende samarbejdskultur ikke giver plads til medarbejdere, der har en mere kritisk indstilling. Af interviewene fra begge virksomheder fremgår det, at man har prøvet at have medarbejdere, som 'ikke passede ind', og som enten selv forsvandt igen, blev fyret, eller ikke fik deres ansættelse forlænget efter en prøveperiode. På disse to virksomheder trives de medarbejdere bedst, der passer deres arbejde og ikke hænger sig i formelle reglers overholdelse, og i øvrigt er tilfredse med den relativt høje grad af autonomi i udførelsen af deres arbejde. Medindflydelse og påvirkning af de mere strukturelle betingelser er der ikke interesse for.

Sygefraværet er noget højere på Hotel Y end på Hotel X, og det samme gælder personaleomsætningen (men oplysningerne om sygefraværet er usikre). Dette kunne hænges sammen med generelt højere krav og en generelt lidt lavere grad af indflydelse på Hotel Y. Videre kunne det skyldes opfattelsen af anerkendelse fra ledelsen, men følelsen af anerkendelse er faktisk lidt stærkere blandt ansatte på Hotel Y end på Hotel X, ligesom den kollegiale støtte er højere på Hotel Y. Disse 'sociale faktorer' kan antages at trække både sygefravær og personaleomsætning ned, men på Hotel Y er der så i hvert fald andre faktorer, der trækker disse variable lidt op – f.eks. det lidt dårligere psykiske arbejdsmiljø og de lidt højere krav i arbejdet.

## Kap. 5:

# Arbejdsmiljø og deltagelse i to banker

De to banker, vi har udvalgt, er dele af den samme koncern. Den ene ligger i en større provinsby og har ca. 45 ansatte, medens den anden har ca. 25 medarbejdere og er i en noget mindre by. Som dele af den samme koncern er begge filialer meget ens med hensyn til de retningslinjer og strategier, der er lagt for arbejdets tilrettelæggelse og personalerelationerne.

## Banksektoren

Siden starten af 1990'erne har beskæftigelsen inden for banker og sparekasser ligget nogenlunde stabilt på knap 50.000 personer fordelt på ca. 150 virksomheder med knap 2.000 filialer. Godt og vel halvdelen af de ansatte er kvinder (53 %) og blandt dem, arbejder ca. 30 % på deltid (5 % for mænd). Gennemsnitsalderen for en bankansat er 42-43 år, hvilket er en anelse højere end på det øvrige arbejdsmarked, hvor den er ca. 40 år. To tredjedele af de ansatte har en gymnasie- eller handelsskoleeksamen, knap 10 % har ingen uddannelse ud over folkeskolen, og knap 30 % har en kortere eller videregående uddannelse. Hovedparten har en egentlig bankuddannelse.

Personaleomsætningen i banker og sparekasser er relativt lav, ca. 11 % om året, sammenlignet med det øvrige arbejdsmarked, hvor den er ca. 30 %.

Finanssektoren er næsten lige så reguleret af kollektive overenskomster som den offentlige sektor. 95 % af alle virksomheder var medlem af en arbejdsgiverforening i 2007 (85 % i 1997) (det er kun små pengeinstitutter, der står uden for), og lige knap 80 % af de ansatte var medlem af en faglig organisation i 2007 (90 % i 1997). De ansatte, herunder i øvrigt også lederne, er næsten udelukkende organiseret i Finansforbundet (FA Statistik 2008).

## Personale- og overenskomstforhold

Den kollektive aftale (Standardoverenskomsten, 'STOK') mellem Finanssektorens Arbejdsgiverforening (FA) og Finansforbundet (FF) indeholder meget detaljerede regler for arbejdstid, løn, pension, og diverse uddannelses- og sociale ordninger. Arbejdstiden følger det øvrige arbejdsmarked, men kan fraviges gennem særlige aftaler og inden for visse grænser. F.eks. kan den ugentlige arbejdstid variere mellem 35 og 39 timer fordelt på fire eller fem af dagene, men den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid skal være 37 timer over en periode på fire uger. Endvidere findes der en aftale om lørdagsarbejde. Lønnen er reguleret gennem en fastsat lønramme og med en 12-årig løntrinsskala. Dertil kan forhandles forskellige personlige tillæg. Den gennemsnitlige løn i

'front office' var i 2007 ca. 33.000 kr. og i 'back office' ca. 35.000 kr. månedligt (FA Statistik 2008).

## Deltagelse

Finanssektoren er i det hele taget præget af kollektive reguleringer og et udbygget samarbejdssystem mellem FA og FF med egen hovedaftale, samarbejdsaftale mv. Det er imidlertid ofte svært at få valgt tillidsrepræsentanter, hvilket sandsynligvis skyldes, at de har en meget begrænset funktion på den enkelte arbejdsplads. Endvidere har sektoren en lang tradition i gode personalerelationer mellem ledelse og ansatte – kun afbrudt af perioder med omfattende fyringer, hvor relationerne bliver mere anspændte.

## Arbejds miljø

Arbejds miljøproblemer i finanssektoren er næsten udelukkende præget af det psykiske arbejds miljø. Det fysiske arbejds miljø spiller naturligvis også en rolle, og det handler mest om kontorernes indretning og ergonomi i kontormiljøet med emner som indeklima i form af dårlig luftkvalitet og varme, generende støj i storrumskontorer og ensidigt belastende computerarbejde.

Finanssektoren har en meget høj udbredelse af sundhedsfremmeordninger som f.eks. sund kantinemad og motionsrum for de ansatte. I 2005 havde således 70 % af branchens virksomheder sådanne ordninger, hvor gennemsnittet for alle virksomheder var 54 % (FA Magasinet april 2007).

Det psykiske arbejds miljø har i de senere år været en del i fokus inden for finanssektoren. Branchen fremhæver selv dette fokus som værende en hovedårsag til, at det psykiske arbejds miljø tilsyneladende er relativt godt. Branchen er topscorer på en række variable, bl.a. sammen med dele af den offentlige sektor (FA 2005). Sammenlignet med andre brancher inden for FTF bliver der dog inden for bank- og forsikringsområdet stillet relativt høje kvantitative krav i arbejdet, og de ansatte mener i lidt højere grad end i de andre brancher, at de har kontrol eller indflydelse på beslutningerne om, hvordan deres arbejde skal udføres, ligesom:

*”46 % mod 23 % i FTF som helhed oplyser, at de har stor eller meget stor indflydelse på tempo og tilrettelæggelse” (FA 2007).*

De samme positive vurderinger kommer frem i Finansforbundets undersøgelser af det psykiske arbejds miljø i 2005, men der tegner sig også et billede af relativt store belastninger. Således angav 30 % af medlemmerne, at de følte sig virkelig meget, meget eller noget stressede, 40 % at de havde grænseløst arbejde i en eller anden udstrækning, og 13 % havde arbejdsuger på over 45 timer (Finansforbundet 2006).

Arbejds miljøet er reguleret – udover lovgivningen – af aftaler om sikkerhedsorganisationen og arbejds miljø og samarbejdsstrukturen mellem FA og FF. I koncernen, som Bank X og Bank Y er dele af, er der siden 2006 blevet etableret et forsøg omfattende et begrænset antal filialer med en speciel arbejds miljøorganisering. Denne organisering gør i princippet den lokale ledelse til den helt afgørende aktør i arbejds miljøspørgsmål, idet den eksisterende arbejds miljøorganisation nedlægges, og ledelsen, i stedet for at støtte sig til arbejds miljøgrupperne, får vejledning fra en professionel arbejds miljøkonsulent. I realiteten bliver den kollektive samarbejdsstruktur i miljøarbej-

det forladt, og arbejdsmiljøspørgsmål bliver et anliggende mellem den lokale ledelse og den ansatte.

Sygefraværet i banksektoren har igennem de seneste 10 år ligget på mellem 2 og 3 %. I 2007 var fraværet pga. egen sygdom på 3,1 % (FA Statistik 2008).

## Bank X

Datamaterialet til dette casestudie består af kildemateriale, som er stillet til rådighed af ledelsen, og omfatter en generel beskrivelse af virksomheden, personale- og fraværstatistik, organisationsplaner, personalepolitik, uddannelsespolitik etc. Endvidere indgår fem interviews med hhv. to direktører, en HR-partner og to medarbejderrepræsentanter samt et internetbaseret spørgeskema til samtlige medarbejdere med en svarprocent på 73. Dataindhentningen fandt sted lige inden, finanskrisen for alvor slog igennem.

### Virksomheden og de ansatte

Banken (som er en filial, men af hensyn til undersøgelsens øvrige terminologi kaldes en bank) er del af en større finansiell koncern, der beskæftiger ca. 23.000 i 13 lande inden for forskellige finansielle former. I den danske del af koncernen er der ca. 13.000 ansatte, heraf ca. 7000 i filialnettet. Organisationsprocenten er i koncernen 80 (85 i 2003). I Bank X var der på undersøgelsestidspunktet 45 ansatte. Banken ligger i en større dansk provinsby og omfatter geografisk to afdelinger, som indgår i undersøgelsen. Banken er for nyligt blevet sammenlagt af to tidligere selvstændige banker.

Som del af en stor koncern, hvor der er et kollektivt aftalebaseret system af overenskomster og samarbejdsrelationer, og hvor der satses på fælles og centralt fastlagte principper for serviceniveau og -profil, er teknologi, de arbejdsorganisatoriske forhold og personalerelationerne i meget høj grad fastlagt gennem kollektive aftaler og koncernens strategier om forretningskoncepter og standarder. Det er således kun beslutninger om den konkrete udformning, tilpasning og praktiske tilrettelæggelse, der foretages af den lokale ledelse.

De ansatte i Bank X er fordelt på tre afdelinger (heraf to afdelinger på samme lokalitet) med i alt syv teams, hvoraf et består af erhvervsrådgivere, to af servicerrådgivere og fire af privatrådgivere, som alle, med kun et par undtagelser, er bankuddannede. Disse teams er en forholdsvis ny beslutning på koncernniveau og er netop blevet implementeret i filialen, hvor de er blevet sammensat af ledelsen ud fra funktionelle og personlige hensyn efter DISC-modellen. Arbejdet består i at betjene kunder og udføre forskelligt administrativt arbejde.

Baggrunden for organiseringen af arbejdet i teams er for det første at fremme den funktionelle fleksibilitet, således at de ansatte kan dække hinanden ind funktionsmæssigt, selvom teamene faktisk er sammensat, så vidt muligt, med specialister inden for forskellige områder. For det andet at løse lidt op på det ofte meget stærke forhold mellem rådgiveren og en specifik kunde, hvilket kan gøre organisationen sårbar. Endelig indebærer det, at hver rådgiver nu ikke længere har en personlig kundeportefølje, men at porteføljen er knyttet til hele teamet. Dette medfører også en vis mulighed for en bedre fordeling af arbejdet mellem medarbejderne, hvorved der kan undgås ekstreme belastninger af den enkelte.

Teamene er i princippet uden en teamleder, altså en helt flad struktur, og refererer direkte til ledelsen, der som regel deltager i de daglige teammøder, hvorved ledelsen har meget tæt kontakt med de ansatte og på denne måde fører en løbende dialog om alt, hvad der rører sig.

Standarden for den enkelte rådgiver er et kundemøde hver dag, men hvis nogen har tre eller fire, aftales det i teamene, således at andre teammedlemmer overtager nogle af de administrative opgaver eller øvrige kontakter. Kunderådgivningen udføres i høj grad selvstændigt af medarbejderen, som dog har bestemte grænser for, hvor meget der eksempelvis kan ydes i lån.

Ud over den løbende dialog med ledelsen om prioriteringer i arbejdet, bliver arbejdet kontrolleret gennem resultatomålinger, hvori der indgår kontrol af kreditydelse, opfyldelse af produktionsmål, i form af kunde- og medarbejdertilfredshedsmålinger, revisionskontrol og en såkaldt engagementsgruppekontrol (som er en intern procedure).

Afskedigelser, ansættelser, forfremmelser og forflytninger er rene ledelsesbeslutninger, men TR bliver informeret.

Som støtte til den lokale ledelse, og delvist medansvarlig, indgår der i koncernens regionsniveau en såkaldt HR-partner, der tager sig af alle væsentlige personalesager. HR-partneren beskriver selv sin funktion således: *"Det er ansættelser, udvikling, afskedigelser og implementering af politikker, f.eks. stresspolitikken"*, der er hans arbejdsområde, og han har: *"det overordnede ansvar for, at de politikker vi har, de bliver efterlevet på den enkelte plads."* Videre har han ansvaret for at koordinere rekruttering af nye medarbejdere samt rokering af medarbejderne mellem filialerne.

HR-konsulenten mener, at banken har et godt internt uddannelsessystem:

*"Hvor der er en lang række forskellige uddannelser, der er, når vi ser på en rådgiver, så kan de gå ind at se, jamen skadesforsikringer, jamen hvilke kurser ligger der dér, pension, hvad ligger der dér og bolig hvad ligger der dér. Så der kan de egentlig gå ind at vælge på paletten og sige, det er lige præcis det kursus, jeg har behov for"*.

Hvis der er behov for kurser eller uddannelse, der ikke findes som etableret tilbud, kan dette også sættes i værk. Disse kurser kan f.eks. være fremmedsprog eller et lederkursus for specielle grupper af ansatte.

Personaleomsætningen er meget lav. To tredjedele af medarbejderne har været ansat over fem år, en fjerdedel i 2-5 år, 10 % 1-2 år og ingen under et år. Mange har været ansat over 20 år, og to i over 40 år. Dette afspejles også i alderssammensætningen, hvor der er en relativt stor del af ældre medarbejdere, hvilket ledelsen er opmærksom på er en skævhed.

Aflønningen er aftalt i den kollektive overenskomst, hvor der kan gives et individuelt tillæg på op til 25 %, hovedsageligt baseret på produktivitet. Dette tillæg aftales mellem ledelse og den enkelte ansatte, altså uden medvirken af en tillidsrepræsentant.

## Arbejds miljø

Bank X har, lige som de fleste andre pengeinstitutter, meget få fysiske arbejdsmiljøproblemer. Når en medarbejder har særlige krav til ergonomien eller andet, bliver det afhjulpet så hurtigt som muligt, og ved de to andre ind imellem forekommende fysiske arbejdsmiljøproblemer, ventilation og belysning, bliver problemerne også klaret. I

APV'en fra 2007 er der ingen væsentlige bemærkninger. I APV'en indgår en survey blandt de ansatte, og den viser en udbredt tilfredshed med de fysiske forhold – bortset fra at ca. halvdelen af medarbejderne ikke finder, at rengøringen er tilstrækkelig.

Resultaterne fra APV'en svarer nogenlunde til resultaterne fra vores undersøgelse, hvor 79 % karakteriserer det fysiske arbejdsmiljø som meget godt eller godt, 15 % mener det er nogenlunde, og 6 % mener, det er dårligt eller meget dårligt. Det tilfredsstillende fysiske arbejdsmiljø understreges også i interviewet med arbejdsmiljørepræsentanten, som ikke kan nævne nogen problemer.

Det fremgår af koncernens materiale, at det psykiske arbejdsmiljø har stor bevågenhed i koncernen og i den enkelte afdeling, og det handler først og fremmest om stress, men de psykiske følgevirkninger af røverier spiller også en rolle – Bank X har dog ikke haft nogen røverier i mange år.

I APV'en fra 2007 fylder det psykiske arbejdsmiljø betydeligt mere end det fysiske. Det fremgår, at der ikke er seksuel chikane, ingen trusler om vold, ingen vold, mens en enkelt medarbejder dog har været udsat for mobning. Omkring 80 % af de ansatte har inden for de seneste 4 uger på intet tidspunkt eller lidt af tiden følt sig stresset, følelsesmæssigt udmattet, udkørt, irriteret eller sovet dårligt om natten, så generelt er der et udbredt velbefindende blandt de ansatte. Det er også omkring 80 % af de ansatte, der er tilfredse med klimaet blandt kolleger, det sociale samvær, udviklingsmuligheder, arbejdspresset, arbejdskravene og forholdet til ledelsen.

I vore interviews med ledelse og medarbejdere fremstilles det psykiske arbejdsmiljø som tilfredsstillende, og vurderingen er, at overgangen til teams ikke har medført alvorlige problemer for arbejdsmiljøet. Det fremgår også af interviewene, at hvis der er nogle problemer af en eller anden art, bliver de taget op og løst på tilfredsstillende vis. Som en tillidsrepræsentant udtrykker det:

*”Men jeg synes, at det psykiske arbejdsmiljø er okay. Vi har hver især mulighed for at udtrykke, hvis vi synes anderledes, helt sikkert, det er tilladt for enhver. Jeg synes ikke.. altså, vi har selvfølgelig oplevet noget stress lige som alle, næsten alle andre virksomheder har. Men jeg synes ikke, vi har haft så meget af det”.*

HR-konsulenten oplyser, at en medarbejder med stress får en samtale med en psykolog inden for 24 timer.

Godt og vel en fjerdedel af de ansatte oplever et stort arbejdspress, idet de synes, at de altid eller ofte har mere at lave, end de kan overkomme, og godt og vel en tredjedel arbejder altid eller ofte flere timer, end de er ansat til. Denne relativt høje kvantitative mængde af arbejde medfører ikke en særlig høj grad af følelsesmæssig belastning – kun 12 % angiver, at de altid eller ofte bliver bragt i følelsesmæssigt belastende situationer – og medfører heller ikke, at kvaliteten af arbejdet opleves som forringet. Over halvdelen af de ansatte synes, at de i meget høj grad eller i høj grad kan udføre deres arbejde, så kvaliteten er i orden, og ingen mener i ringe grad eller i meget ringe grad, at dette er tilfældet. Videre mener næsten fire femtedele af de ansatte, at de i meget høj grad eller i høj grad har mulighed for at lære noget nyt gennem arbejdet, og ingen mener, at dette er tilfældet i ringe eller i meget ringe grad.

Direktøren er modstander af en kontinuerlig stor arbejdsbelastning:



*”Altså, min holdning er, at du skal ikke arbejde for meget. Altså, du må gerne arbejde, du skal være flittig, du skal være hårdtarbejdende, det er min filosofi. Men du må ikke sidde og arbejde til klokken seks hver aften, fordi det går ud over familielivet på den lange bane. Og hvorfor sidde og arbejde til klokken seks, hvis du har nogle andre, der kan hjælpe dig, sådan at du kan komme hjem til klokken fem? Eller halv fem f.eks. Så det er sådan set min filosofi. (...) Vi har så bare valgt at sige her i vores afdeling, og det er så der, hvor vi kommer ind, da har vi så brugt vores ledelsesret til at sige, vi har ikke brug for, at nogen arbejder 42 timer om ugen på nuværende tidspunkt, fordi vi har ikke så meget aktivitet, så er det træls at have nogen til at sidde at arbejde 42 timer, fordi vi får ikke noget for det. Den anden ting er, vi vil faktisk også gerne have de folk hjem til tiden, fordi vi ved jo godt, hvem det er, der vil tage de 42 timer. Og så når det så bliver travlt, så har vi ikke råd til at undvære de folk. Og så er der den sidste årsag til det, det er at vores resultater i hele den omstrukturering, vi har lavet lige nu, de er ikke gode nok. Når vi ligger i toppen, og vores resultater er gode nok, og det hele det fungerer godt, så vil jeg sige til dem, at så bestemmer de selv, hvordan de vil bruge de 42 timer.”*

Tillidsrepræsentanten bekræfter direktørens udsagn om, at en masse overarbejde ikke ligefrem bliver støttet af ledelsen:

*”Det har i hvert fald aldrig været sådan, at man er blevet set super positivt på [af ledelsen], fordi man har arbejdet over. (...) Det har altid været ens eget frie valg. Det vil jeg helt sikkert sige, selvom jeg er tillidsmand og sådan noget (...) der er aldrig nogen, der har forlangt, at man skulle arbejde over. Det har altid været tilladeligt, og også et langt stykke hen ad vejen tilrådeligt, at man ligesom har sagt, ’jamen jeg har simpelthen bare for meget’, hen til chefen med det, og sige ’hvad gør jeg lige ved det?’”*

Ca. 10 % af de ansatte føler sig hele tiden eller en stor del af tiden udkørt og stresset. Resten synes, at det er tilfældet en del af tiden eller lidt af tiden. Disse moderate udtryk for konsekvenser af belastninger i arbejdet viser sig også ved, at kun 60 % mener, at det psykiske arbejdsmiljø er meget godt eller godt, en tredjedel mener, det er nogenlunde, mens 6 % mener, at det er dårligt eller meget dårligt.

Kravene i arbejdet går ikke ud over forholdet til kollegerne. Ingen mener, at dette er tilfældet i meget høj grad eller i høj grad, 30 % mener, at det delvist er tilfældet, og 70 % at det i ringe eller i meget ringe grad er tilfældet. Det samme positive indtryk viser sig ved, at kun en enkelt medarbejder mener, at der mangler støtte fra kollegerne.

33 % af de ansatte mener, at deres arbejde i meget høj grad eller i høj grad bliver påskønnet af ledelsen, 55 % mener det delvist bliver påskønnet, og 12 % at det i ringe eller meget ringe grad bliver påskønnet.

Den samlede vurdering af arbejdsmiljøet ligger et sted imellem vurderingen af det fysiske og det psykiske, altså et sted mellem positiv og moderat, idet 74 % finder det samlede arbejdsmiljø meget godt eller godt, og 26 % synes, det er nogenlunde. Ingen synes, det er dårligt eller meget dårligt. Dertil kommer, at det er et klart indtryk, at både koncernen og den lokale ledelse er meget fokuseret på arbejdsmiljøet, og det er og-

så indtrykket, at de ansatte føler sig rimeligt trygge med hensyn til, at eventuelle arbejdsmiljøproblemer bliver søgt klaret af ledelsen.

Sygefraværet i 2006 og 2007 var i filialen på ca. 1,6 %, altså et stykke under gennemsnittet for branchen, som lå på omkring 3 %.

## Medarbejderdeltagelse

Det strategiske og til dels også det taktiske niveau i ledelsen af virksomheden ligger næsten udelukkende på koncernniveau og de regionale støttefunktioner. Her afstikkes retningslinjer for produktionskrav, teknologi og personaleforholdene. På det lokale niveau drejer det sig om at omsætte disse reguleringer i praksis. Rammerne for personalerelationerne er lagt med de landsdækkende overenskomster, hvoraf der er en specifik overenskomst for virksomheden (VOK), og samarbejdsrelationerne er aftalt.

På baggrund af denne udfoldes relationerne mellem ledelse og ansatte på arbejdspladsen, og der findes således TR, arbejdsmiljørepræsentant og samarbejdsudvalg. Lokalt findes der dog ikke et sikkerhedsudvalg, jf. omtalen af den ny sikkerhedsorganisation ovenfor. Det er ledelsen, der er den direkte aktør i arbejdsmiljøspørgsmål.

## Individuel og team-baseret direkte deltagelse

Den enkelte ansatte agerer således inden for nogle rammer, der bliver fastsat gennem lovgivningen, de kollektive aftaler, koncernstrategier og den lokale ledelses retningslinjer. Inden for dette råderum er det i høj grad den enkelte rådgiver, der udøver sine skønsmålinger, men med indførelsen af teamorganiseringen foregår en del af disse endvidere i en dialog med teamet. Det er dog den enkelte rådgiver, der inden for rammerne skønner om kredit og rådgivning. Direktøren beskriver disse relationer således:

*”I en bank, da har du jo en masse forretningssange, som du er nødt til at holde, vi har nogle produktionsting, som skal køre efter snorlige linjer, fordi det er dokumenter, det er juridiske dokumenter, så jeg vil sige, der er nogle arbejdsprocesser, dem kan du ikke have indflydelse på. Men hvordan du tilrettelægger dine aktiviteter, da arbejder vi i teams, det er noget, vi er i gang med at indføre, vi har været i et stykke tid, og nu sætter vi ekstra turbo på det. Og det betyder, at teamet sidder hver morgen, og selv laver deres planlægning, planlægningsskemaer, hvilke aktiviteter skal vi sætte gang i”.*

Og videre om skønsmålingerne:

*”Det er efter lovgivningen, da er vi simpelthen nødt til, da har vi selvfølgelig nogle bevillingsfunktioner, jo større beløb, lige pludselig, altså medarbejderne de har en bevillingsbeføjelse, så har jeg en, der er noget større, sådan at vi sikrer os, at hvis det er store beløb, så er der flere øjne, der kigger på sagen. Hvis de er meget store, jamen så skal vi hos kreditafdelingen, og det skal man have sådan et bevillingshierarki.”*

Direktøren skønner, at de ansatte selv håndterer 80 % af deres bevillinger.

På spørgsmålet om hvorvidt den enkelte medarbejder har indflydelse på, hvor meget han skal præstere, svarer direktøren:

*”Du bestemmer selv, altså vi har nogle herinde, de elsker jo at arbejde, så de kan godt finde på at tage noget mere ind, sådan at de også kan sidde her lidt længere..., hvor de måske burde overdrage det til nogle andre, så de har jo, de har jo selv indflydelse på det. Vi har en dialog i de her teams, hvor vi snakker om, hvad vi mener, de bør nå, og inden for det vi mener, de bør nå, der inden for, da kan de selv bestemme”.*

TR vurderer, at teamstrukturen eventuelt kunne tænkes at indskrænke den enkeltes beføjelser, fordi arbejdet hele tiden skal koordineres med teamkollegerne, men HR-konsulenten påpeger, at teamorganiseringen:

*”er jo i den grad noget, der øger medarbejdernes mulighed for at øve indflydelse på sin egen arbejdssituation og være med til at organisere tingene. Det ser jeg som et kæmpe skridt frem mod større indflydelse på, hvad der sker i ens egen situation”.*

Direktøren mener, at teamene *”har frihed under ansvar”*. Teams er godt, men man skal fokusere på hele afdelingen, når f.eks. ferie og andet fravær aftales, men i det daglige lægger:

*”de selv deres planer, de finder selv ud af, hvornår de holder fri, og de kan også til en vis grad selv bestemme deres arbejdstider. I den nye overenskomst (...) må man arbejde op til 42 timer om ugen, og så må man spare fem timer op om ugen til en jobbank, altså til en timebank som man så kan vælge at sige, jamen nu vil jeg tage på orlov. (...) Men så længe vi har nogle ting, nogle udfordringer vi skal arbejde med, så skal vi derop at ligge først, når vi ligger deroppe, så er der endnu mere frihed under ansvar” (direktøren).*

Den tætte føling, som ledelsen har med medarbejdernes og teamenes arbejde, bliver brugt til en konstant og løbende justering, både af arbejds mængden og af indholdet i arbejdet. Direktøren siger således:

*”Det er mange gange, da skal vi jo sætte os ned som ledelse og sige, jamen er der så nogle ting, vi skal lade være med at lave i den periode, og holde dem væk fra medarbejderne. Vi kunne også godt finde på at sige til medarbejderne: ’vi skal simpelthen have noget mere tempo på, og det giver noget mere aktivitet i butikken, så vil vi gerne diskutere med jer, om ikke vi skal arbejde over to timer, to gange om ugen de næste tre uger. For at få styr på det her.’ Eller også, hvis vi har haft stort arbejds pres, at vi laver noget solidarisk overarbejde. (...) De skal være her alle sammen og hjælpe med at rydde op i de der pukler.”*

Justeringen af rådgivernes adfærd få filialniveau er superviserende og dialogbaseret. Direktøren beskriver adfærden i forbindelse med rådgivningen og justeringer af skønsebeføjelserne således:

*”Jamen så går vi ud og diskuterer det med dem, hvis vi får nogle rapporter, nu får vi dem på hver team nu, så dvs. vi snævrer ind til, at her sidder otte mennesker, og så får vi så, og de får også sådan en kundetilfredshedsrapport. Hvis den kundetilfredshedsrapport den ligger i bunden, så kan vi, så står der jo nogle ting inde i den der kundetilfredshedsrapport, hvad er det kunderne, de siger om jer, når de kommer herinde. Så sidder vi jo og diskuterer det med dem, jamen hvad kan vi så gøre ved det, for at gøre det anderledes. Nu ser de ganske fornuftige ud, men der er nogle punkter i øjeblikket, hvor vi, f.eks. vores kunders bonitet, kreditmæssigt, vi kan se i øjeblikket, det går ikke så godt. Altså, hvis man sådan samlet skulle give det, jeg har ansvar for i øjeblikket en karakter, så er det kun på et sekstal, hvis vi kører efter 13-skalaen lige i øjeblikket. Det er det, vi er ude at diskutere, vi ligger ude og diskuterer med medarbejderne, fordi der er nogle ting, som vi ikke arbejder godt nok med, og så går vi selvfølgelig ud og diskuterer det. Og da synes de så, vi er lidt hårde i filten i øjeblikket, fordi vi strammer lidt op på den måde, vi kører med vores rutiner på, og vi er meget i kontrolfasen lige i øjeblikket, hvor jeg jo helst vil have, at jeg ikke skulle bruge tid på at kontrollere overhovedet. Så det skulle gerne bare køre.”*

Der er årlige medarbejdersamtaler mellem ledelsen og den ansatte:

*”Og der fastlægger man så for det kommende år, hvad er det for nogle ting, vi skal arbejde med på det personlige plan, eller på det faglige plan, og dvs. da har vi nogle faglige kurser, og vi har nogle personlige udviklingskurser. Så vi lægger en plan for det, og jeg siger typisk, at vi skal sådan i snit have vores medarbejdere på kursus 1-2 gange om året [af 2-4 dages varighed]”.*

Direktøren fortæller, at de kun siger nej til kurser, hvis de er langt ude:

*”Ja, men hvis vi mener, det er helt ude i hampen, så gør vi ikke, men vi har nogle personlige udviklingskurser, hvor at det skal de have lov til, hvis det er det, de vil arbejde med, og det synes jeg, personlig udvikling det kan være med til at danne endnu større grobund for den faglige udvikling bagefter, så.. Og jeg har en hernede, som kom og sagde, jeg kunne tænke mig at komme på det her kursus, det koster 10.000 kr. og det er så ude i byen, og det sagde vi så ja til.”*

Knap 40 % af de ansatte mener, at de altid eller ofte har stor indflydelse på arbejdstempoet, og godt og vel 20 % mener, at de sjældent eller aldrig/næsten aldrig har indflydelse på dette. Beslutningerne om hvor meget der skal laves, har de ansatte lidt mindre indflydelse på, idet 36 % mener, at de altid eller ofte har indflydelse på dette, og 27 % mener, at dette sjældent eller aldrig/næsten aldrig er tilfældet. Derimod mener 64 %, at de altid eller ofte har stor indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdet, og kun 15 % at de sjældent eller aldrig/næsten aldrig har denne indflydelse.

Medarbejderne i Bank X har således en moderat til høj indflydelse på deres arbejdsforhold på det operationelle niveau. Den enkelte medarbejder ligger i en konstant dialog med ledelsen og med teamet om fordeling af arbejdsopgaver og implementeringen af de retningslinjer, der udstikkes fra koncernen. Teamets møder med ledelsen, som finder sted dagligt, er ikke kun en kommunikation fra ledelse til medarbejder, men og-

så den anden vej. Her hører ledelsen om de ting der rør sig og får bemærkninger til procedurer og retningslinjer.

### Direkte kollektiv deltagelse

Der foregår en række fælles aktiviteter i filialen, bl.a. sociale arrangementer. De store koncernmæssige events er arrangeret fra centralt hold, men lokalt foregår der en del aktiviteter, som de ansatte tager initiativ til, og som bliver bakket op af ledelsen. Det gælder julefrokosten og forårs- og efterårsfest. Dertil kommer, at de ansatte kan foreslå – også ofte i en dialog med direktøren eller HR-partneren – nogle kurser eller seminarer om udvalgte emner.

Hovedindtrykket er, at denne indflydelsesform er af relativ lille betydning. Dette skyldes formodentlig – som tillidsrepræsentanten bemærker – at det kan være svært at finde på behov og forslag, som ikke allerede er dækket ind, enten af de kollektive aftaler, koncerninitiativer eller gennem ledelsens tætte kontakt med de enkelte medarbejdere og teamene.

### Indirekte deltagelse via repræsentanter

Den indirekte deltagelse finder sted gennem TR og den lokale arbejdsmiljørepræsentant. De formelle fora, filialens samarbejdsudvalg og miljøudvalg har møde 3-4 gange om året.

Hverken tillidsrepræsentanten eller arbejdsmiljørepræsentanten spiller nøgleroller i medarbejderrelationerne. Direktøren er meget omhyggelig med at orientere tillidsrepræsentanten om de dispositioner han tager, f.eks. ansættelser og afskedigelser. Disse orienteringer kan finde sted dagligt, men der kan også gå tre uger imellem. Tillidsrepræsentanten kommer også med kommentarer og forslag til ændringer eller sager, men, som hun siger, hun har som sådan ingen indflydelse:

*”Men altså, der bliver lyttet til, hvad jeg siger, helt sikkert. Jeg synes, jeg har et fornuftigt samarbejde med vores ledelse (...) Han er god til at informere”.*

Og direktørens version er næsten samstemmende:

*”Jeg gør meget det, at jeg kalder [tillidsrepræsentanten] ind, og så fortæller jeg hende, hvordan jeg synes tingene skal være, og så kommer hun også med sit besyv. Og så nogle gange, så synes hun, jeg lytter, og andre gange, så lytter jeg ikke. Men jeg hører, hvad hun siger.”*

Begge parter er meget bevidste om, at et godt og tillidsfuldt samarbejde er vigtigt. Direktøren siger, at tillidsrepræsentanten og han *”har en god dialog omkring de fleste ting”*, og tillidsrepræsentanten siger, at det er *”katastrofalt, hvis tillidsmand og ledelse er i totterne på hinanden”*, når man er så tæt på hinanden i en relativt lille organisation.

HR-partneren udtrykker også vigtigheden af dialogen mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten, men også at den grundlæggende er baseret på de formelle regler. Beslutningerne tages af ledelsen, men tillidsrepræsentanten informeres og høres. F.eks. er *”tillidsrepræsentanten altid på banen ved afskedigelser og advarsler”*.

Den indirekte deltagelse er således ikke af nogen stor betydning for indflydelsen på det operationelle niveau, dvs. de beslutninger, der tages på filialniveau. Orientering og dialog er nøgleord sammen med overholdelse af de formelle regler om samarbejde.

Det strategiske og det taktiske niveau er uden for de lokale medarbejderrepræsentanters rækkevidde og er overladt til det repræsentative system i koncernen. Her er det fagforeningen og de på landsplan valgte medlemmer af koncern-SU og arbejdsmiljøudvalg, der deltager. HR-konsulenten forklarer:

*”Hvert kvartal har vi et møde med alle tillidsmændene i regionen (...), hvor jeg fortæller, hvad rører der sig på personalefronten, og vi får en dialog om, hvad oplever de, der sker rundt omkring, og så får vi en dialog omkring det. Derudover har vi jo så to områdetillidsmænd valgt, og dem har vi så som regionsledelse et møde med særskilt. (...) Hvor regionsdirektør og privatdirektør og jeg deltager med områdetillidsmændene, hvor tillidsmændene selvfølgelig igen har mulighed for at komme ind med nogle af de ting, de oplever ude omkring, men hvor vi også har mulighed for at få den sparring med dem omkring beslutninger, vi går og roder med at sætte i værk. Altså, hvor vi kan få den der sparring, face to face, så vi lettere kan gøre det, end når vi sidder i et stort forum. Og det er jo fordi, vi har sagt, vi lever op til det tillidsmandsaftalen, den siger, at tillidsmanden er bindeleddet mellem ledelsen og medarbejderne, og dermed også aktivt skal inddrages i de beslutninger, de overvejelser den lokale ledelse foretager.”*

På koncernniveau spiller det repræsentative system en central rolle. HR-konsulenten siger det således:

*”Der bliver aldrig truffet beslutning på det plan, uden at [fagforeningen] er med ved bordet. Det gør der aldrig.”*

De lokale tillidsrepræsentanter får i nogen grad den samme relation til de strategiske beslutninger, som den lokale ledelse har, nemlig en orientering om hvad der er besluttet, og en vejledning om hvordan det skal implementeres.

*”Men når de sidder i hovedsædet, så sidder [fagforeningen] også med ved det bord, og lige sådan her, når de kommer ud lokalt, jamen så bliver tillidsmændene selvfølgelig klædt på til den der implementering, der forestår, så at de er, via [fagforeningen], klædt på til at gå ind i sparring med medarbejderne omkring den” (HR-partneren).*

Medarbejdernes vurdering af den indirekte indflydelse vidner måske lidt om, at den virker lidt fjern i det daglige. Kun en tredjedel mener, at de i meget høj grad eller i høj grad har indflydelse gennem tillidsrepræsentanten, og næsten den samme andel, 27 %, mener dette i ringe grad eller slet ikke. Indflydelsen gennem samarbejdsudvalget og sikkerhedsudvalget får en smule lavere vurdering med hensyn til indflydelse.

Der er et vist ønske om mere indflydelse. 15 % synes i meget høj grad eller i høj grad, at de bør have større indflydelse på deres arbejdsplads, 64 % synes det delvist, og 21 % synes det i ringe grad eller i meget ringe grad, at de bør have mere indflydelse.

## Deltagelse og arbejdsmiljø

I Bank X foregår arbejdet efter de retningslinjer og under de betingelser, der er fastlagt gennem koncernens strategiske og taktiske beslutninger. I disse beslutninger er medarbejderne repræsenteret af deres faglige organisation, som ca. 90 % af dem er medlemmer af, der deltager med ret til høring og information. Det er de i det store og hele tilfredse med, og de opfatter dette som tingenes tilstand, som der ikke er nogen grund til at lave om på. Dette skyldes de relativt gode arbejdsforhold, der i vid udstrækning er nedlagt i kollektive aftaler og udmøntet i den lokale ledelses personalemanagement, hvor en tæt kontakt og åben dialog med de ansatte er reglen. Lokalt spiller tillidsrepræsentanten en mindre rolle, men er der, hvis der skulle være konflikter eller problemer.

De ansatte er tilfredse med de relativt selvstændige arbejdsopgaver, som de udfører, og ser det som en stor fordel, at de har visse frihedsgrader i deres egen og teamets tilrettelæggelse af arbejdet. Hvis bare arbejdet bliver udført, må de selv i nogen grad disponere over, hvordan og hvornår det udføres.

Bank X er et eksempel på, at den direkte indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdets udførelse medvirker til en høj grad af tilfredshed med arbejdsmiljøet, hvilket sikkert også er medvirkende til, at TR ikke spiller nogen betydende rolle på arbejdspladsen. Indflydelsen fungerer inden for rammerne af reguleringer, som deres faglige organisation er medvirkende til at fastsætte. Både lokalt og på koncernniveau udfolder samarbejdet og indflydelsen sig under konsensuelle former.

## Bank Y

Datamaterialet består af kildemateriale, som er stillet til rådighed af ledelsen og omfatter en generel beskrivelse af virksomheden, personale- og fraværstatistik, organisationsplaner, personalepolitik, uddannelsespolitik etc. Endvidere indgår tre interviews med hhv. direktøren og to medarbejderrepræsentanter samt et internetbaseret spørgeskema til samtlige medarbejdere med en svarprocent på 78. Dataindsamlingen fandt sted lige inden finanskrisen for alvor slog igennem.

### Virksomheden og de ansatte

Bank Y ligger i en mindre dansk provinsby og er en fysisk sammenlægning af to allerede fusionerede banker. Sammenlægningen havde fundet sted mindre end et år før interviewtidspunktet. Filialen er del af en større koncern med ca. 13.000 ansatte i Danmark, hvoraf 25 er ansat i Bank Y.

Som del af en stor koncern, hvor der er et kollektivt aftalebaseret system af overenskomster og samarbejdsrelationer, og hvor der satses på fælles og centralt fastlagte principper for serviceniveau og -profil, er teknologi, de arbejdsorganisatoriske forhold og personalerelationerne i meget høj grad fastlagt gennem kollektive aftaler og koncernens strategier. Det er således kun den konkrete udformning, tilpasning og praktiske tilrettelæggelse, der finder sted lokalt.

Ud over sammenlægningen mellem de to banker, er de organisatoriske forhold også præget af, at koncernen for et års tid siden besluttede, at arbejdet skal foregå i teams. I Bank Y er der fire teams, to privatkundeteams, et erhvervsteam og et serviceteam, hver med ca. seks medarbejdere. Organiseringen i teams var knapt færdigimplementeret på

interviewtidspunktet. I princippet er der ingen rangorden mellem teamene, men erhvervsrådgivere er bedre aflønnet end privatrådgivere.

Baggrunden for organiseringen af arbejdet i teams er både at fremme den funktionelle fleksibilitet, således at de ansatte kan dække hinanden ind funktionsmæssigt, men også at sikre at kunden lettere kan komme i kontakt med en medarbejder, der er specialist inden for et specifikt område, idet teamene er sammensat dels ud fra personlige karaktertræk (DISC-modellen), men også ud fra særlige kompetencer. Videre for at løse lidt op på det ofte meget stærke forhold mellem rådgiveren og en specifik kunde, hvilket kan gøre organisationen sårbar. Hver rådgiver har derfor ikke længere en personlig kundeportefølje, men porteføljen er knyttet til hele teamet, og det enkelte medlem af teamet kan i princippet kontakte alle kunderne i teamets fælles portefølje.

Direktøren er ansvarlig for og indgår i erhvervsteamet, mens souschefen er ansvarlig for privatteamene. I teamene udformes en teamkontrakt, hvor der nedfældes nogle grundlæggende værdier, ligesom den indeholder mere specifikke beskrivelser af, hvad det enkelte teammedlem skal lave. Disse kontrakter skal godkendes af ledelsen.

En hel del af kontrollen med den enkelte medarbejders præstationer skal i princippet overgå til teamene.

*”Vi lægger det mere ud til teamet, vi forsøger at lave selvstyrende teams, men vi er stadigvæk inde at se på den enkelte, og så har vi, kan man sige, lavet nogle spilleregler, der siger, jamen i et team, da har vi en medarbejder, som godt kan sidde og putte sig lidt, hvor vi siger, ’er det tilfredsstillende for jer andre teammedlemmer, at der sidder en og kører med fri hammel?’, og der er vi kommet så langt i vores teamproces, at de selv har taget fat på den, og siger ’nej, det er fandeme ikke tilfredsstillende’. Og så er det dem, der tager snakken med den sidste, og siger ’hvad er det, der skal til, før du er oppe på beatet, hvad kan vi gøre for at hjælpe dig?’ (...) Så man kan sige, vi har et begreb, der hedder hands off, hands on, vi er inde at støtte og hjælpe, når det er nødvendigt, og lige så snart de kan gøre det selv, så hands off igen” (direktøren).*

Teamstrukturen forventes ikke at medføre mindre kontrol fra ledelsen. Hver uge bliver eksempelvis samtlige kreditindstillinger gennemgået af ledelsen, som justerer fremtidig adfærd hos den ansatte, og kvalitets- og den mængdemæssige produktionsmåling bliver måske nok i første omgang rettet mod teamet, men i sidste ende drejer det sig om den enkelte medarbejders performance:

*”Men [kvalitetsmålingen] tager stadigvæk udgangspunkt i teamet, kan man sige. Hvis teamet har møder nok to uger frem, som vi måler dem på, så er det okay, hvis der bliver genereret nok på møderne i gennemsnit, så er det også okay. Men vi kan se, hvis der er nogen, der ikke performer, og det er så der, jeg sagde, vi har aftalt den spilleregel, at vi vil ikke ind at snage i den enkeltes kalender hver eneste dag, men det er legalt, hvis vi kan se en eller anden trend, så er det legalt at spille en ildkugle ind, som vi kalder den, ind i teamet og sige, hvad er egentlig årsagerne. (...) Og så tager vi den dialog, er det noget systemmæssigt, der er problemet, eller er det, fordi vedkommende ikke er god til at ringe ind, skal de have noget hjælp. Så man*



*kan sige, selvom vi behandler dem som et team, så slipper vi dem ikke individuelt, sådan at vi hele tiden har styr på vores forretning” (direktøren).*

Den meget detaljerede kontrol med den enkelte medarbejders præstationer opfattes både af ledelsen og de ansatte som en del af systemet, og den har ingen indflydelse på de almindelige sociale relationer mellem de ansatte og ledelsen. Dette forhold betegnes som åbent og tillidsfuldt af både ledelse og medarbejderrepræsentanter, som klart tilkendegiver, at de ansatte bliver behandlet ordentligt og med respekt. En medarbejderrepræsentant siger:

*”Og vi er jo også inde til sådan et kaffemøde en gang imellem med souschefen, en gang hver anden måned eller sådan noget, hvor vi lige løber hovedtallene igennem for, hvad har man egentlig lavet. Så der bliver fulgt op på det, men jeg vil sige det sådan, når det foregår på en ordentlig måde, så har jeg ikke noget imod det, fordi det er deres job, og så kan man sige, jamen kan man ikke lide at være her, så må man finde noget andet, fordi det er jo en spændende arbejdsplads!”*

Direktøren har en klar holdning om, at medarbejderne skal motiveres med det gode ”i stedet for learning by fear”. Og medarbejderrepræsentanterne oplyser, at der eventuelt nogle problemer med en leder, kan medarbejderne drøfte det i fællesskab uden lederens indblanding.

Bank Y har lige som andre banker en meget lille personaleomsætning. Næsten tre fjerdele af medarbejderne har været ansat i over fem år og kun ganske få (5 %) under et år. En meget stor del har været ansat over 25 år, men personaleomsætningen er dog blevet forøget igennem de senere år - specielt medførte sammenlægningen, at en del ansatte fratrådte. Der var i øvrigt en klar aldersmæssig forskel på de to sammenlagte banker.

Banken har en meget omfattende uddannelsespolitik, og de ansatte kan stort set komme på de kurser, de ønsker.

Aflønningen er aftalt i den kollektive overenskomst, hvor der kan gives et individuelt tillæg på op til 25 %, hovedsageligt baseret på produktivitet. Det er ikke kutyme at tale med kolleger om lønnen, så ingen ved, hvad kollegaen tjener, og da det individuelle tillæg aftales mellem ledelse og den enkelte ansatte, altså uden medvirken af en tillidsrepræsentant, ved end ikke tillidsrepræsentanten, hvor store individuelle tillæg der rent faktisk bliver givet.

TR oplyser, at 100 % af medarbejderne er organiseret i Finansforbundet.

## Arbejds miljø

Det fysiske arbejdsmiljø er præget af, at der i forbindelse med sammenlægningen blev istandsat helt nye lokaler, og generelt er det fysiske arbejdsmiljø ”helt i top”, som direktøren udtrykker det, men der har dog været visse indkøringsproblemer med ventilationsanlægget. Disse problemer var blevet løst på interviewtidspunktet.

APV'en vidner da også om gode fysiske forhold – faktisk scorer afdelingen klart over gennemsnitligt på netop luftkvaliteten!

Vores spørgeskemaundersøgelse viser, at 76 % af de ansatte finder, at det fysiske arbejdsmiljø er meget godt eller godt, 19 % at det er nogenlunde, og kun 5 % synes, det er dårligt eller meget dårligt.

Det psykiske arbejdsmiljø har i høj grad været præget af sammenlægningen. Alle medarbejderne har skullet omstille sig til en ændret kultur, men problemerne har været størst i den ene af de sammenlagte banker (den der skulle tilpasse sig forretningsmetoder og kultur i den dominerende organisation), men ledelsen udtrykker meget stor tilfredshed med resultatet af processen. Selvom processen var belastende, udtrykker også medarbejderrepræsentanterne, at problemerne stort set er blevet løst, og at effekterne af sammenslutningen efterhånden er blevet bearbejdet. Overgangen til teamstrukturen har i nogen udstrækning været medvirkende til at få løst op for de eventuelle problemer, der kunne være mellem kolleger fra forskellige organisationer, og efterhånden har kunderne også vænnet sig til de nye forretningsgange. I realiteten har fusionen været en lang proces, hvor strategier og principper langsomt er blevet koordineret og justeret i de to organisationer, så både medarbejdere og kunder har faktisk langsomt vænnet sig til forandringerne. Dette har naturligvis også dæmpet problemerne ved den endelige fysiske sammenflytning.

En enkelt medarbejder er langtidssygemeldt ('stressramt'), men problemerne stammer fra før sammenlægningen.

Af APV'en fra 2007 fremgår det, at der ikke er seksuel chikane, ingen trusler om vold, ingen vold og ingen har været udsat for mobning. Omkring 90 % af de ansatte har inden for de seneste fire uger på intet tidspunkt eller kun lidt af tiden følt sig stresset, følelsesmæssigt udmattet (88 %), udkørt (79 %), irritabel (96 %) eller sovet dårligt om natten (91 %), så generelt er der et udbredt velbefindende blandt de ansatte. 86 % af de ansatte er tilfredse med klimaet blandt kolleger, 79 % med det sociale samvær, 78 % med udviklingsmuligheder, og godt og vel 80 % med arbejdspresset, arbejdskravene og forholdet til ledelsen.

Selvom der har været en vanskelig periode, er ledelse og medarbejderrepræsentanter enige om, at der er et godt psykisk arbejdsmiljø i Bank Y. Medarbejderrepræsentanterne lægger vægt på i deres vurdering, at det er den tætte kontakt og den åbne dialog til ledelsen, der er afgørende. 62 % af de ansatte mener, det psykiske arbejdsmiljø er meget godt eller godt, og resten mener det er nogenlunde. Der er altså ingen (af dem der har besvaret spørgeskemaet), der skiller sig ud med en negativ vurdering.

Medvirkende til det positive psykiske arbejdsmiljø er formodentlig, at arbejdspresset på undersøgelsestidspunktet ikke var særlig stort. 24 % af de ansatte synes, at de altid eller ofte har mere at lave, end de kan overkomme, 52 % at dette sommetider er tilfældet, og 24 % at det sjældent eller aldrig/næsten aldrig er tilfældet. 14 % arbejder altid eller ofte flere timer, end de er ansat til, 43 % gør det sommetider, og 43 % arbejder sjældent eller aldrig/næsten aldrig flere timer, end de er ansat til.

Selvom medarbejderrepræsentanterne bemærker, at der stilles store krav fra koncernen og den regionale organisation, mener de ikke, at de ansatte bliver presset urimeligt hårdt for tiden. Arbejdsmiljørepræsentanten fremhæver således:

*"Ledelsen siger jo også, 'der er ingen, der skal gå hjem med dårlig mave'. Hvis man har for meget, så skal man sige fra. Og det er jo i kraft af, at vi nogle gange siger, nu kan vi altså ikke mere, og så finder de ud af, at nu må vi gøre noget."*

Overarbejde er ikke almindeligt, for de ansatte ”er gode til at møde til tiden og gå hjem til tiden”, siger medarbejderrepræsentanterne samstemmende. Direktøren er ikke tilhænger af, at de ansatte arbejder over tiden, og overarbejde bliver ikke specielt belønnet:

*”I dagligdagen har vi ikke det store problem, vi har, jeg vil sige, næsten en enkelt medarbejder, som ikke døjer med overarbejde, fordi det er en del af hendes livsstil, altså, hun vil gerne have styr på tingene, dvs. hun sidder her gerne, når andre er gået hjem. Og jeg har haft fat i hende, og det er helt på frivillighedens basis, det er ikke et must, det er ikke en tvang, men vi har fokus på, at vi ikke ønsker at sidde og have overarbejde, fordi mange gange så er det jo bare en dårlig vane, der gør, at vi sidder her i tide og utide” (direktøren).*

Tillidsrepræsentanterne kan også finde på at ”puffe” en kollega hjem.

Disse udsagn bekræftes af spørgeskemaundersøgelsen. Kun 5 % af de ansatte føler sig udkørt hele tiden eller en stor del af tiden, 29 % en del af tiden og 67 % lidt af tiden eller på intet tidspunkt, og følelsen af stress er nogenlunde lige så lidt udbredt, som følelsen af udkørthed blandt de ansatte.

Kravene i arbejdet går ikke ud over forholdet til kollegerne. Ingen mener, at dette er tilfældet i meget høj grad eller i høj grad, 33 % mener, at det delvist er tilfældet, og 67 % at det i ringe eller i meget ringe grad er tilfældet. Det samme positive indtryk viser sig ved, at kun 5 % mener, at der mangler støtte fra kollegerne. En medarbejderrepræsentant udtaler således: ”Men jeg tror, hvis man har for meget, så tror jeg, vi er gode til at bede om hjælp fra kollegerne,” og hvis en kollega beder om hjælp, ”så lægger man ens eget til side”.

Arbejdet har også kun i begrænset udstrækning en negativ effekt på privatlivet. Kun 5 % mener, at arbejdet hele tiden eller en stor del af tiden tager så meget energi, at det går ud over privatlivet, 38 % mener, det sker en del af tiden, 52 % lidt af tiden og 5 % på intet tidspunkt. Det forholdsvist lave arbejdspress medfører også, at de ansatte i Bank Y i udstrakt grad har mulighed for at lave et ordentligt arbejde. 62 % mener, at de i meget høj grad eller i høj grad kan udføre deres arbejde, så kvaliteten er i orden, og ingen mener, at dette er tilfældet i ringe grad eller i meget ringe grad. Videre medfører arbejdet kun i ringe grad følelsesmæssige belastninger, og næsten tre fjerdedele mener, at de i meget høj grad eller i høj grad kan lære noget nyt gennem deres arbejde, resten mener, at dette delvist er tilfældet.

48 % af de ansatte mener, at deres arbejde i meget høj grad eller i høj grad bliver påskønnet af ledelsen, 43 % mener, det delvist bliver påskønnet, og 10 % at det i ringe eller meget ringe grad bliver påskønnet.

Den samlede vurdering af arbejdsmiljøet er meget positiv, idet 71 % finder det samlede arbejdsmiljø meget godt eller godt, og 29 % synes, det er nogenlunde. Ingen synes, det er dårligt eller meget dårligt.

Sygefraværet i 2007 var på ca. 1 % og skyldtes til dels en ansat med stressproblemer - altså et stykke under gennemsnittet for branchen, som lå på omkring 3 %.

## Medarbejderdeltagelse

Det strategiske og til dels også det taktiske niveau i ledelsen af virksomheden ligger næsten udelukkende på koncernniveau og de regionale støttefunktioner. Her afstikkes retningslinjer for produktionskrav, teknologi og personaleforholdene. På det lokale niveau drejer det sig om at omsætte disse reguleringer i praksis. Rammerne for personalerelationerne er lagt med de landsdækkende overenskomster, hvoraf der er en specifik overenskomst for virksomheden (VOK), og samarbejdsrelationerne er aftalt.

Denne kollektive regulering er yderst veludviklet i banksektoren, og på baggrund af denne udfoldes relationerne mellem ledelse og ansatte på arbejdspladsen. Der findes således tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og samarbejdsudvalg i Bank Y.

### Individuel og team-baseret direkte deltagelse

Deltagelsen i Bank Y følger de samme generelle retningslinjer som i Bank X, men inden for de koncernmæssigt fastlagte rammer og specificerede arbejdsprocedurer, den kollektive aftale og den lokale ledelses kontrol og justeringer er der muligheder for, at den enkelte medarbejder kan disponere. En tillidsrepræsentant siger: *"Jamen vi har jo stort set medindflydelse på, hvad vi laver. Ja, altså stort set"*. Denne medindflydelse udfoldes i teamstrukturen. Servicerådgiverne er nok den gruppe, der har mindst direkte indflydelse på egen arbejdsituation.

Inden for det enkelte team aftales det mellem rådgiverne om arbejdsfordelingen og prioritering mellem de enkelte opgaver. Man skiftes til at besvare mails og passe telefonen, hvorved de andre kan arbejde med sagerne og holde møder. Disse planer laver teamene selv for en måned ad gangen. Som direktøren siger:

*"Det jo op til teamet at fordele arbejdsopgaverne, så længe de kan finde ud af det, så har du stor indflydelse. Altså, alle, når vi nu snakker teams og snakker spilleaftaler, spilleregler og teamkontrakter, det byder du ind med"*.

Hver især kommer frem med ønsker om, hvad vedkommende gerne vil lave, og hvis det passer sammen med de øvriges:

*"Jamen så kan vi jo godt lave en effektiv organisation den vej rundt, uden så at sige 'jamen hallo du skal tvinges til et eller andet'. Så man har stor indflydelse på, hvad man laver"*.

Direktøren mener, at medarbejderne har stor indflydelse på prioriteringen af egne opgaver og eventuelle funktionsskift. Ønsker og behov kan blive fremlagt for ledelsen i den årlige medarbejdersamtale eller mere konkret i en given situation. Men det er ledelsen, der bestemmer, om det eksempelvis kan lade sig gøre at skifte specialisering inden for et team eller overgå til et andet team. En tillidsrepræsentant beskriver dette således:

*"Man kan vel give sine ønsker til ledelsen, så er det jo deres opgave at se, om det kan passe sammen, så de og de poster bliver besat, som de skal. Så muligheden er der, men det er jo ikke en, vi kan bare sige, 'jamen nu vil jeg gerne være pensionsrådgiver i morgen', fordi der er nogle andre ting, der skal gå op. Men da vi lavede de teams her, da blev de jo sat sammen ud fra*

*ledelsens opfattelse af, hvem der passede godt sammen, og så blev vi jo spurgt om, om vi synes, det var et godt team, man var kommet i. Og der blev ikke flyttet rundt med noget. Der skulle være en med bolig, og en med pension og en med investering i hvert team. Og det fik de sat godt sammen”.*

De ansatte har således en omfattende, dialogbaseret indflydelse på, hvad de skal lave, og hvordan arbejdsopgaverne prioriteres, og denne indflydelse foregår i høj grad gennem samarbejdet med kollegerne i teamene. Men det er ledelsen, der har ansvar for, at det hele passer sammen. Når strukturerne og fordelingen af arbejdsopgaverne er foretaget, har den enkelte store beføjelser til at tage beslutninger om, hvad og hvordan der skal laves lige her og nu. Og så længe produktionsmålene og standarderne overholdes, blander ledelsen sig i princippet ikke. ”Så længe du er en succes, så bestemmer du selv”, siger direktøren, og så længe den ansatte holder sig inden for de tildelte beføjelser, er der ingen, der blander sig.

57 % af de ansatte mener, at de altid eller ofte har indflydelse på beslutninger om deres arbejdstempo. 33 % synes, at de altid eller ofte har stor indflydelse på, hvor meget de skal lave, 43 % at de sommetider har sådan en indflydelse, og 24 % at de sjældent har. 57 % mener, at de altid eller ofte har stor indflydelse på tilrettelæggelsen af deres arbejde, 38 % at de sommetider har, og 5 % at de sjældent har stor indflydelse på tilrettelæggelsen af deres arbejde.

Mængden af arbejdet er således det mest fremmedbestemte, medens arbejdstempoet og den konkrete tilrettelæggelse i højere grad er op til den enkelte ansatte selv – sammen med teamet.

### Direkte kollektiv deltagelse

Der holdes jævnligt såkaldte afdelingsmøder, hvor der fremlægges og diskuteres eventuelle ændringer, og hvor der gøres status om opnåelse af produktionsmålene, ligesom der er et ugentligt møde, hvor der over kaffe og rundstykker bliver udvekslet nyheder og kommenteret temaer både fra ledelse og medarbejdere.

Denne indflydelsesform er dog af relativt lille betydning, hvilket primært skyldes den daglige og tætte kontakt mellem medarbejderne og ledelsen.

### Indirekte deltagelse via repræsentanter

Den indirekte deltagelse finder sted gennem TR og arbejdsmiljørepræsentanten, som er medlem af hhv. samarbejdsudvalget og miljøudvalget. Disse udvalg refererer til regionen og videre til koncernens formelle fora.

Tillidsrepræsentantens vigtigste opgave i filialen er at blive inddraget i personsager, hvor der er konflikt mellem ledelsen og en medarbejder. Hun betegner sig selv som en mellemmand, som dels skal orientere kollegerne om ledelsens dispositioner og dels formidle budskaber fra kollegerne til ledelsen.

En tredjedel af de ansatte mener, at de i meget høj grad eller i høj grad har indflydelse gennem deres tillidsrepræsentant, 29 % at de delvist har, og 38 % at de i ringe grad eller slet ikke har, eller mener spørgsmålet ikke er relevant. Indflydelsen gennem sikkerhedsrepræsentanten får en endnu lavere bedømmelse, og det samme får de ansattes vurdering af indflydelsen i samarbejdsudvalget.

## Deltagelse og arbejdsmiljø

De ansatte i Bank Y mener, at de har pænt stor indflydelse på tilrettelæggelsen af deres eget arbejde og arbejdstempo, mindre indflydelse på mængden af arbejdet og en mere begrænset indflydelse gennem deres repræsentanter og repræsentationen i samarbejds- og sikkerhedsudvalg.

De ansatte udtrykker en vis interesse for at få mere indflydelse, end de allerede har: 24 % synes i meget høj grad eller i høj grad, at de bør have mere indflydelse, 48 % synes delvist, at de bør have mere indflydelse, og 29 % synes dette i ringe grad eller i meget ringe grad.

Samtidig oplever de fleste et godt både fysisk og psykisk arbejdsmiljø i banken.

Indflydelsen er størst på det operationelle niveau. De taktiske og det strategiske beslutninger er der relativt lidt interesse for blandt de ansatte, og de har tilsyneladende ingen stærke ønsker eller forventninger om at få lavet om på dette. Rammerne for arbejdet bliver i høj grad accepteret af de ansatte, og der er en klar forståelse for, at den lokale ledelse får retningslinjer udefra, og at disse har en forretningsmæssig fornuft, der ikke sættes spørgsmålstegn ved. En tillidsrepræsentant siger således:

*”Der kommer ordrer dernede fra (området), og der kommer ordrer ovre fra København af, og dem bøjer man nakken for og siger, 'ja, sådan gør vi'”.*

## Sammenligning af de to banker

De to banker, der deltager i undersøgelsen, er begge filialer i den samme koncern. Overordnet er der således fuldstændig ens rammer for arbejdets udførelse. Samme teknologi, arbejdsorganisation, personalestrategi, personalesammensætning etc. Forskellene fremkommer således kun som følge af nogle ledelsesmæssige og personlige forhold, som også kan relateres til den geografiske placering og arbejdspladsernes størrelse. Bank X er en smule større end Bank Y. Sammenlægningsen ligger lidt længere tilbage i Bank X end i Bank Y.

### Arbejdsmiljø

De to banker adskiller sig ikke nævneværdigt fra hinanden, hvad angår de ansattes vurderinger af arbejdsmiljøet. Det psykiske arbejdsmiljø vurderes en smule bedre i Bank Y end i Bank X.

*Tabel 5.1: Vurdering af fysisk arbejdsmiljø*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Bank X	79	15	6	100	33
Bank Y	76	19	5	100	21

*Tabel 5.2: Vurdering af psykisk arbejdsmiljø*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Bank X	61	33	6	100	33
Bank Y	62	38	0	100	21

*Tabel 5.3: Vurdering af arbejdsmiljø samlet*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Bank X	74	26	0	100	33
Bank Y	71	29	0	100	21

Konsekvenserne af arbejdsbelastningerne opleves nogenlunde ens i de to banker. Der er dog en vurdering af lidt højere belastning i Bank X end i Bank Y.

*Tabel 5.4: Hvor tit har du følt dig stresset?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/ på intet tids- punkt	Total	n
Bank X	9	39	52	100	33
Bank Y	5	43	52	100	21

*Tabel 5.5: Hvor tit har du følt dig udkørt?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/ på intet tids- punkt	Total	n
Bank X	9	42	49	100	33
Bank Y	5	29	66	100	21

*Tabel 5.6: Tager arbejdet så meget af din energi, at det går ud over privatlivet?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/ på intet tids- punkt	Total	n
Bank X	3	46	52	100	33
Bank Y	5	38	57	100	21

## Deltagelse

Egen indflydelse på, hvorledes arbejdet udføres, adskiller sig ikke meget i de to banker. De ansatte i Bank X er mere polariserede end de ansatte i Bank Y med hensyn til at opleve frihedsgrader i tilrettelæggelsen af arbejdet. Indflydelsen på mængden af arbejde, der skal laves, er nogenlunde ens, mens de ansatte i Bank Y i højere grad mener, at de har indflydelse på arbejdstempoet.

*Tabel 5.7: Har du stor indflydelse på tilrettelæggelsen af dit arbejde?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Bank X	64	21	15	100	33
Bank Y	57	38	5	100	21

*Tabel 5.8: Har du stor indflydelse på beslutninger om, hvor meget du skal lave?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Bank X	36	36	27	100	33
Bank Y	33	43	24	100	21

*Tabel 5.9: Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejdstempo?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Bank X	39	39	21	100	33
Bank Y	57	24	19	100	21

Mulighederne for at lære noget nyt gennem arbejdet er stort set ens i de to banker.

*Tabel 5.10: Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Bank X	79	21	0	100	33
Bank Y	71	29	0	100	21

De ansatte i Bank X føler sig en smule bedre informeret, end det er tilfældet i Bank Y

*Tabel 5.11: Får du på din arbejdsplads information om vigtige beslutninger om f.eks. ændringer og fremtidsplaner i god tid?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Bank X	30	52	18	100	33
Bank Y	24	48	29	100	21

Den indirekte indflydelse opleves en smule stærkere i Bank X end i Bank Y. Dette gælder både indflydelsen gennem TR, samarbejdsudvalg og sikkerhedsrepræsentant/sikkerhedsudvalg.

*Tabel 5.12: Har du indflydelse på arbejdsforholdene via tillidsrepræsentant (TR), samarbejdsudvalg (SU) og sikkerhedsrepræsentant (SR)?*

		I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe grad/ slet ikke	Ej rele- vant	Total	n
TR	Bank X	33	39	27	0	100	33
	Bank Y	33	29	24	14	100	21
SU	Bank X	21	52	21	6	100	33
	Bank Y	10	24	38	29	100	21
SR	Bank X	27	46	24	3	100	33
	Bank Y	19	33	33	14	100	21

Ud fra en samlet betragtning har de ansatte i Bank X en lidt højere grad af deltagelse end deres kolleger i Bank Y, både når det gælder direkte og indirekte deltagelse. Der er da også relativt flere ansatte i Bank Y, der ønsker større indflydelse, end de har nu.



Men der er faktisk også flere i Bank Y, der ikke ønsker større indflydelse. Meningerne er en anelse mere delt i Bank Y end i Bank X.

*Tabel 5.13: Syner du, at du burde have større indflydelse på din arbejdsplads?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Bank X	15	64	21	100	33
Bank Y	24	48	29	100	21

#### Krav, social støtte og anerkendelse

De ansatte i Bank X har relativt mere at lave og arbejder mere over end de ansatte i Bank Y, hvilket understøtter de – relativt små – forskelle i arbejdsmiljø og konsekvenser af arbejdsbelastninger, der er blevet fremhævet ovenfor. Der er imidlertid ingen klare forskelle mellem de to banker med hensyn til vurderingen af følelsesmæssige belastninger og forholdet til kolleger.

*Tabel 5.14: Har du mere at lave i dit job, end du kan overkomme?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Bank X	27	69	3	100	33
Bank Y	24	52	24	100	21

*Tabel 5.15: Arbejder du flere timer, end du er ansat til?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Bank X	33	52	15	100	33
Bank Y	14	42	44	100	21

*Tabel 5.16: Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Bank X	12	46	43	100	33
Bank Y	5	62	33	100	21

*Tabel 5.17: Er der krav i dit arbejde, som går ud over forholdet til kollegerne?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Bank X	0	30	70	100	33
Bank Y	0	33	67	100	21

Forskellen i oplevelsen af mulighederne for at udføre sit arbejde med en nogenlunde kvalitet er heller ikke stor, men det kunne hævdes, at stærkere oplevelse af stress og travlhed blandt ansatte i Bank X kunne være en medvirkende årsag til, at de ansatte der også havde en lidt mere negativ vurdering af deres muligheder for at lave et arbejde, hvor kvaliteten var i orden.

*Tabel 5.18: Synes du, du har mulighed for at udføre arbejdet, så kvaliteten er i orden?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Bank X	52	48	0	100	33
Bank Y	62	38	0	100	21

Selvom kravene og de psykiske belastninger er en smule større i Bank X end i Bank Y, er der åbenbart i Bank X en anelse mere opbakning at hente fra kollegerne. Det kan måske skyldes, at medarbejderne der oftere kommer i den situation, at de må bede om støtte.

*Tabel 5.19: Hvis du har et problem på dit arbejde, får du så støtte fra kollegerne?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Bank X	61	36	3	100	33
Bank Y	48	48	5	100	21

Den højere grad af støtte fra kollegerne i Bank X modsvarer ikke af en højere grad af fælles bestræbelser kollegerne imellem for at sikre, at arbejdskravene er passende. I Bank X er den kollegiale praksis på denne dimension en smule svagere end i Bank Y. I Bank Y opleves ledelsen også en smule mere påskønnende end i Bank X.

*Tabel 5.20: Findes der mellem kollegerne fælles bestræbelser på at sikre, at arbejdskravene er passende?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Bank X	9	76	15	100	33
Bank Y	38	48	14	100	21

*Tabel 5.21: Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Bank X	33	55	12	100	33
Bank Y	47	43	10	100	21

## Konklusion

Der er meget små forskelle mellem de to banker, både hvad angår krav i arbejdet, indflydelse og vurderingen af arbejdsmiljøet.

På den baggrund kan det være vanskeligt, ud fra denne sammenligning af de to virksomheder, at drage nogen konklusion om relationen mellem medarbejderdeltagelsen og arbejdsmiljøets kvalitet. For begge bankers vedkommende er indflydelsen på egen arbejdsituation, hvad angår det rent operationelle niveau, relativt høj, men den foregår inden for de strategisk og taktisk afstukne rammer, som faktisk ikke i nogen særlig udstrækning fastlægges på den pågældende arbejdsplads, men besluttet længere oppe i organisationen, hvor tillids- og fagforeningsrepræsentanter sidder med ved bordet. Og for begge bankers vedkommende er arbejdsmiljøet tilfredsstillende, og det er indlysende, at flertallet af de ansatte i begge banker føler sig godt behandlet af deres

arbejdsgiver – Bank Y i lidt højere grad end Bank X. De bliver respekteret af ledelsen og har et godt forhold til deres kolleger. Men det kan måske anses for problematisk, at op mod 40 % af medarbejderne i en sådan vidensorganisation vurderer deres psykiske arbejdsmiljø som nogenlunde i stedet for godt.

Selvom tilfredsheden og oplevelsen af indflydelse er fremherskende, er der faktisk også en hel del af medarbejderne, der gerne ville have større indflydelse på deres arbejdsplads.

## Kap. 6:

# Arbejdsmiljø og deltagelse på to sygehusenheder

Inden for sygehussektoren er udvalgt to enheder på et regionssygehus med i alt 4.000 ansatte. Den ene er en afdeling med akut funktion og både ambulatorier og sengeafsnit, med 210 ansatte på fem afsnit. Undersøgelsen omfatter plejepersonale og lægesekretærer, i alt 150 medarbejdere. Den anden enhed er et større, relativt selvstændigt fungerende afsnit med ca. 80 medarbejdere under en større sygehusafdeling. Her omfatter undersøgelsen alene plejepersonalet, dvs. sygeplejersker, sygehjælpere og sosu-assistenten (på sygehuset samlet kaldet sygehjælpere). Af forskellige praktiske årsager blev det fravalgt at få lægerne med i undersøgelsen.

Kapitlet indeholder først en kort karakteristik af de tre undersøgte personalegrupper i den offentlige sygehussektor, sygeplejersker, sygehjælpere/social- og sundhedsassistenter og lægesekretærer, samt lidt om deres arbejdsforhold, medbestemmelsesforhold og generelle arbejdsmiljøforhold. Herefter følger to casestudier og en sammenstilling af de to afdelinger i forhold til projektets problemstillinger.

## Sygehussektoren

Sygehusene i Danmark drives af regionerne. Sektoren er gennem de senere år blevet konkurrenceudsat, og kravene til produktivitet, resultatorienteret performance, dokumentation mv. har været stigende, ligesom styringen efter mål og benchmarking fra Sundhedsministeriet og regionerne er tiltaget.

### Sygeplejersker

Udgør den største faggruppe i sundhedsvæsenet. Blandt plejepersonalet er sygeplejersken den højest uddannede person med autorisation fra sundhedsstyrelsen, hvilket indebærer selvstændigt ansvar for tilrettelæggelse og udførelse af plejen for et antal patienter med hjælp fra en til to sygehjælpere eller sosu-assistenten, som hun har ret til at lede. I 1999 var 97 % af sygeplejerskerne kvinder. Lidt over halvdelen af alle 60.000 sygeplejersker i 2008 (DSR-Analyse 2008) arbejder på sygehusene. Kravene til efter- og videreuddannelse er systematiske og foregår i regionernes regi.

I den offentlige sektor er 96 % organiseret i Dansk Sygeplejeråd (DSR), mens organisationsgraden er noget lavere i den private sektor (DSR.dk). Lønnen i den offentlige sektor er i gennemsnit 175 kr./timen, i den private 227 kr. Deltidsansættelse er udbredt blandt sygeplejersker. 55 % arbejder således mindre end fuld tid i deres hovedjob (DSR-Analyse 2008). Den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid er 32,5 time (Wethje & Borg 2003-07). Men samtidig viser en undersøgelse, at sygeplejersker arbejder lige så

meget som gennemsnittet af den danske befolkning i kraft af ekstraarbejde og bijob som vikarer (DSR-analyse 2008).

Arbejdsløsheden er minimal, men der er ca. 10.000 sygeplejersker uden for arbejdsstyrken. Manglen på sygeplejersker blev opgjort til 2.400 i 2008. I 2015 er den beregnet til 6.900. 30 % af sygeplejerskerne har i høj grad/meget høj grad overvejet at skifte til den private sektor eller til andet arbejde. Afgangen fra arbejdsmarkedet er stigende, næsten 60 % af alle sygeplejersker er mellem 49 og 59 år (DSR analyse 2008).

DSR har et ”overordentlig robust” (Ahrenkiel et al 2007) netværk af tillidsrepræsentanter, især på sygehusene. Rekrutteringskrisen spiller en stor rolle i tillidsrepræsentanternes arbejde, idet ubesatte stillinger lægger et større arbejdspress på de ansatte. Ahrenkiel m.fl. (2007) ser årsager til fagets manglende attraktion i det overordnede pres på sygeplejerskernes faglighed, som følge af nye måder at styre sundhedssektoren på. Systemer og ledelseskoncepter, som angiveligt indføres med henblik på at økonomisere med de menneskelige ressourcer mv. og hæve kvaliteten, medfører efter tillidsrepræsentanternes opfattelse øget kontrol med arbejdet og mindre tid til det sygeplejefaglige arbejde. Strukturreform, ventetidsgaranti og andre ændringer opleves som et forceret, hovedløst forløb, man ikke kan nå at forholde sig til, mens sygeplejen som profession og praksis synes at stå stille. Der opleves mere et produktionsfokus end et fagligt og kvalitetsmæssigt fokus.

## Lægeseekretærer

Lægeseekretæruddannelsen er en 2-årig erhvervsuddannelse med 13 ugers teori og to ugers fagprøve. På sygehusene er der i dag pga. arbejdskraftmanglen ansat en del med en anden form for kontoruddannelse. Der er mulighed for fire ugers efteruddannelse samt en 2,5-årig videreuddannelse som sundhedskommunom. Lægeseekretærforeningen (DL) og Danske Regioner arbejder i fællesskab på udvikling af en ny uddannelse med større kompetenceudvikling.

Lægeseekretærernes arbejde på sygehusene består ifølge DL i følgende opgaver: Patientadministration, Kommunikation, Information, Personale-administration, Kvalitets-sikring, IT, Ledelse & koordination, Økonomi og DRG-registrering (Diagnose Relaterede Grupper, et centralt indført rating-system, der tjener som dokumentation for udført arbejde og udløser midler fra regionen eller andre sygehuse).

Indførelsen af elektroniske patientjournaler (EPJ) medfører en vis forandring af lægeseekretærernes arbejde, hvilket ses som en udfordring. Bertelsen (2005) fandt, at deres arbejde:

*”udfylder et behov for en logistisk og infrastrukturel forretningsorden, som er tæt forbundet med den decentrale måde, arbejdet er organiseret på... Lægeseekretæren får et unikt kendskab til den faglige praksis inden for et begrænset klinisk speciale, som gør hende i stand til at sammenkoble forskellige patienttydelser på den mest hensigtsmæssige måde. Hun er den faste og gennemgående person på en afdeling, hvor læger og plejepersonale har skiftende vagter” (Berthelsen 2005: 7-8).*

Lægeseekretærerne er ifølge Bertelsen aktive i at designe indholdet i fremtidens job, efterhånden som EPJ kan erstatte eksisterende rutinearbejde. Kodeordet er kompetenceudvikling (Bertelsen 2007).

Dansk Lægeseekretærforening organiserer 12.500 lægesekretærer. DL sætter den aktuelle mangel på lægesekretærer til 500. Lægeseekretærgruppen er godt dækket ind med hensyn til tillidsrepræsentanter. På landsplan findes 171, kun 19 potentielle pladser er ubesatte ([www.hk.dk/dl](http://www.hk.dk/dl)).

### Sygehjælpere

Denne gruppe omfatter dels de tidligere sygehjælpere, dels nyuddannede sosu-assistenter.

Alle er organiseret i FOA-social og sundhed. Sosu-uddannelsen varer et år og otte måneder. Hovedforløbet er opdelt i mindst fire skoleperioder (i alt 32 uger) med praktik indimellem. Der er oprettet en autorisationsordning for sygehjælpere, og på hospitalerne er indført krav om, at de får en sådan af hensyn til dokumentationskravet i forbindelse med patientsikkerhed. Sygehjælperne arbejder ligesom sygeplejerskerne i treskift.

### Medarbejderdeltagelse

Næsten alle sygehusets afdelinger er tilsluttet regionens MED-aftale, der refererer til *”Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse”* på nationalt niveau, som giver parterne mulighed for at aftale et énstrengt system, hvor samarbejds- og sikkerhedsudvalg slås sammen i MED-udvalg. I aftalen fastslås retten til at vælge tillidsrepræsentanter (TR). TR kan:

*”over for institutionens ledelse fremlægge forslag, henstillinger og klager fra medarbejdere samt optage forhandlinger om lokale spørgsmål” (§ 2).*

Aftalen giver TR og andre valgte medarbejderrepræsentanter ret til:

*”at modtage information og drøfte alle forhold af betydning for institutionens arbejds- og personaleforhold” og at ”være medbestemmende ved fastlæggelse af retningslinjer for tilrettelæggelsen af institutionens arbejds- og personaleforhold” (§ 15).*

Medbestemmelse kræver dog enighed mellem parterne – hvis enighed ikke kan opnås, er det ledelsen, der alene bestemmer.

På regionsniveau fungerer et ’Hoved MED-udvalg’ og på sygehusniveau et ’Sektor MED-udvalg’. Medarbejderne har her syv repræsentanter fordelt mellem organisationerne i forhold til medarbejder-sammensætningen på sygehuset og tre sikkerhedsrepræsentanter.

De ansattes hovedorganisationer, HK, FOA og DSR, har sammen med arbejdsgiversiden i Danske Regioner, både som overenskomstparter og som brancheorganisationer i forskelligt regi, et forholdsvist tæt og kontinuerligt samarbejde om arbejdsmiljøspørgsmål.

## Arbejds miljø

Fravær for egen sygdom udgjorde for hele sundhedsvæsenet i den offentlige sektor i 2006 5,5 %.

AMI's PUMA-undersøgelse fra 2001 viste, at *"sygehuspersonale er markant mere udbrændte end gennemsnittet af danskere i alle andre erhverv"*. Lægesekretærer er blandt de mest ramte. Sygehuspersonale har *"markant dårligere psykisk arbejdsmiljø end landsgennemsnittet"*, oplever store krav i form af arbejds mængde og arbejds pres, høje følelsesmæssige krav, høje krav til hukommelse og tænkning og høje krav om at skjule følelser. Indflydelsen på eget arbejde findes generelt at være lav, ligesom det præges af uforudsigelighed. *"Men undersøgelsen viser samtidig, at sygehusansatte er meget ressource stærke"*. Menneskelig kontakt, udvikling og læring, mening og variation i arbejdet vurderes positivt (AMI 2001). Af Bach (2001) fremgår, at sygehusansatte har større forekomst af lænderygproblemer end gennemsnittet af lønmodtagere.

De kommunale parter har, som de første i Danmark, implementeret den europæiske partsaftale om stress. Det er sket i form af et protokollat til MED og SU-aftalens nye bestemmelse om, at der på arbejdspladserne skal fastlægges retningslinjer for identificering, håndtering og forebyggelse af stress. Selvom der ikke er de store nydannelser i forhold til den eksisterende lovgivning, lægger initiativet op til en forøget indsats på arbejdspladserne med organisationernes bistand for at reducere og minimere stress. F.eks. skal MED/SU i kommuner og regioner fastlægge retningslinjer for indsatsen mod stress.

*Sosu'er*: I opgørelsen fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA) af det psykiske arbejdsmiljø for danske lønmodtagere (NFA 2005) adskiller gruppen af sygehjælpere og sosu'er på hospitaler sig markant fra landsgennemsnittet på følgende parametre: Større følelsesmæssige krav, mindre indflydelse, mindre belønning, mindre mulighed for at tage hensyn til familie og mindre forudsigelighed. Modsat ligger de klart bedre end gennemsnittet med hensyn til mening i arbejdet og social støtte fra kolleger. Udover psykosociale belastninger er gruppen udsat for større ergonomiske belastninger end erhverv generelt (Hasle og Langaa 2005).

*Sygeplejerskernes* arbejdsmiljø er relativt velbelyst gennem SATH-undersøgelsen (Wethje & Borg 2003-07). Her er det bl.a. fundet at:

- Det gennemsnitlige sygefravær er 9,8 sygedag pr. år, hvilket er 36 % højere end gennemsnittet for kvindelige lønmodtagere. Fraværet påvirkes af ubekvemme arbejdstider, utilfredsstillende psykisk arbejdsmiljø, rollekonflikter og høje kvantitative krav. (DSR rapporterer i 2008 om et fravær på 12,8 dagsværk, DSR Analyse)
- 42 % har intentioner om jobskifte, især pga. arbejdstiderne og ønsket om større udviklingsmuligheder
- I det fysiske arbejdsmiljø er de største problemer dårligt indeklima, passiv rygning og fysisk inaktivitet. En tredjedel har været udsat for en arbejdsulykke, typisk stikskade
- 30 % har eller har haft en erhvervsbetinget lidelse, herunder ryglidelser og håndeksem
- En fjerdedel må altid/ofte springe frokostpausen over pga. arbejds pres
- 41 % har inden for det sidste år været udsat for trusler og/eller vold på arbejdspladsen

- 17 % har inden for de sidste fire uger været stresset hele tiden/en stor del af tiden. Det er 5 % højere end for gennemsnittet af befolkningen (NAK). De som oplever stress, oplever gennemgående også et utilfredsstillende psykisk arbejdsmiljø

I NFA's 2005-opgørelse af det psykiske arbejdsmiljø er sygeplejersker lidt mere end gennemsnittet af lønmodtagere udsat for kvantitative krav, krav om højt arbejdstempo, krav der medfører arbejde-familie-konflikt og følelsesmæssige krav, mens de er mindre præget af stress og udbrændthed (hvilket altså modsiger SATH-undersøgelsens fund, men datagrundlaget er dog langt større i SATH). På ressourcesiden har de mindre indflydelse end gennemsnittet, men mere variation, mening og udviklingsmuligheder i arbejdet samt social støtte.

Lægesekretærers psykiske arbejdsmiljø er ifølge NFA's 2005-tal væsentligt mere præget af kvantitative krav og krav om højt arbejdstempo end gennemsnittet, og også noget mere præget af høje følelsesmæssige krav, mobning samt af stress og udbrændthed. På ressourcesiden har de betydelig mindre indflydelse og variation i arbejdet end gennemsnittet, og noget færre udviklingsmuligheder samt mindre forudsigelighed og belønning i arbejdet.

## Sygehusenhed X

Enheden er en større medicinsk afdeling med ambulatorier, laboratorium og sengeafsnit. Afdelingen behandler især patienter med akutte, ofte livstruende problemer. Der er tilknyttet en specialklinik og en forskningsenhed. Af de 210 ansatte er der 30 lægesekretærer, 110 ikke ledende sygeplejersker og 10 sosu-assistenten. Disse 150 ansatte har modtaget spørgeskema, hvoraf 93 har svaret. Svarprocent: 62, heriblandt 68 sygeplejersker, 19 lægesekretærer og seks sosu'er.

Casestudiet er endvidere baseret på interviews med:

- Oversygeplejerske, der også er formand for afdelingens arbejdsmiljøudvalg
- Afdelingssygeplejerske, der leder et sengeafsnit med 31 senge og et ambulatorium
- Ledende sekretær
- TR for sygeplejerskerne (der også svarer for sosu'erne, som p.t. ikke har nogen TR) (TR1)
- TR for sekretærene, der samtidig er næstformand i MED-udvalget, fælles TR for alle sekretærer på sygehuset og i øvrigt landsformand i Dansk Lægesekretærforening (TR2)
- Arbejdsmiljørepræsentant for sekretærene (AMR)

70 % af de adspurgte ligger i aldersgruppen 30-50 år, knap 20 % er ældre. 62 % har været ansat i over fem år. Der var to mænd blandt de adspurgte.

## Organisation

Afdelingens ledelse har selvstændigt budgetansvar og ansvar for at opfylde den planlagte og budgetterede aktivitet i forhold til sygehusledelse og regionsråd. Ledelsen består af oversygeplejerske og ledende overlæge tilsammen og følger regionens retningslinjer. I ledelsesstrukturen refererer lægerne fagligt til den ledende overlæge, men



administrativt til den samlede afdelingsledelse. Plejepersonalet referer fagligt til oversygeplejersken og administrativt til den samlede afdelingsledelse. Under ledelsen fungerer fire afdelingssygeplejersker, som hver leder et afsnit, og en ledende sekretær. I de enkelte afsnit består ledelsen af en afdelingssygeplejerske, eventuelt en souschef og eventuelt en uddannelsesansvarlig sygeplejerske.

### Personalepolitik og rekruttering

Fra det øverste ledelsesniveau, regionen, foreligger en række politikker for ansættelser og afskedigelser, arbejdsmiljø, fravær, trivsel mv., som er udarbejdet i regi af Hoved MED-udvalget. De genfindes i udvidet form på sygehusniveau og fastslår medarbejderdeltagelse i en række spørgsmål. Regionens HR-afdeling fungerer som konsulent for afdelingen og er behjælpelig i forbindelse med lønspørgsmål samt ansættelser og (i sjældne tilfælde) afskedigelser. Sygehuset udfører specialiserede landsdelsfunktioner for alle regionens sygehuse og fungerer som back-up, når mindre sygehuse lukker ned i sommerferieperioder med spidsbelastning på afdelingen til følge i denne periode.

På afdelingen findes en aktiv seniorpolitik, som starter allerede for 40-årige, hvor man kan vælge færre aften- og nattevagter og helt vælge nattevagter fra. Som 50-årig kan man blive fast på dagvagt. På baggrund af stigende fravær på sygehuset i 2003 iværksattes et 'velfærdsprojekt' med et 'velfærdsteam', der fysisk ligger under terapi-afdelingen. Formålet er at tilbyde vejledning til medarbejdere med arbejdsrelaterede smerter i kroppen eller ergonomisk vejledning til hele afdelinger. Arbejdsmiljørepræsentanten finder teamets indsats god og seriøs. Også massage, motionsrum, konditræning mv. koordineres gennem teamet. I teamets styring indgår medarbejderrepræsentanter. For nylig er vedtaget en ordning med frisk frugt et par gange om ugen.

Til trods for rekrutteringsproblemerne gældende for hele sygehuset, regionen og hele landet i forhold til stort set alle personalegrupper mangler afdelingen i kraft af sit ry og attraktion aldrig ansøgere, som oftest er interne. Afdelingen har ifølge alle interviewede et godt ry som arbejdsplads. Oversygeplejersken kalder det *"lidt af en magnetafdeling"* og begrundet det med:

*"Det er noget med blå blink og action, patienter med akutte problemer, som ofte bliver helbredt. Patienterne udskrives herfra og er rigtig tilfredse, fordi vi har reddet deres liv. Så vi har en høj patienttilfredshed, men også en høj medarbejdertilfredshed – i hvert fald på nogle parametre".*

Attraktionen betyder videre, *"at vores renommé udadtil bliver, at det er et godt sted at være, fordi vi har fyldt normeringen op"*. Der er således tale om en god cirkel, idet man kan udfylde normeringen, som igen betyder mere tilfredsstillende arbejdsforhold for personalet.

Ikke desto mindre er rekruttering og fastholdelse et højt prioriteret emne for både ledelse og medarbejderrepræsentanter. Ledelsen afholder seminarer, hvor 'flaskehalsproblematikken' bliver diskuteret, og der fastlægges indsatsområder til forøgelse af afdelingens trivsel og attraktion. Lægesekretærmanglen er delvist afhjulpet ved at ansætte kontorassistenter, der som udgangspunkt ikke har den faglige specialviden. Det lægger en lidt større arbejdsbyrde på de uddannede.

## Ledelsesform

Afdeling X er blot en ud af mange afdelinger i en stor virksomhed, som igen er underlagt en politisk ledelse. Mange beslutninger og personalepolitiske rammer er lagt på overordnede niveauer. Alligevel er der ikke tvivl om, at oversygeplejersken – i hvert fald i forhold til plejepersonale og sekretærer - sidder i en nøgleposition med betydning for arbejdsmiljøkvaliteten. Afdelingen har sin egen målsætningserklæring, der fremhæver en række forskellige kvalitetsmål og personaletrivsel.

I litteraturen og diskussionen om rekrutterings- og fastholdelsesproblemer i plejesektoren spiller ledelseskvalitet en gennemgående rolle. Det er også et spørgsmål, som er højt prioriteret i sygehusets politikker og i Sektor MED-udvalgets arbejde. Men det er desuden et emne, som afdelingens oversygeplejerske og mellemledere er meget bekendte om. Oversygeplejersken er avanceret nedefra, hun har en diplomuddannelse i sygepleje og ledelse og har bygget en MPA ovenpå. Hun finder det væsentligt, at det er fagfolk, der udgør ledelsen, så man kan argumentere opadtil ud fra den faglige indsigt. Hun har imidlertid også brug for den økonomiske viden, og de kompetencer hun har opnået gennem sin uddannelse, bl.a. omkring personaleledelse:

*”Hvis ikke vi har nogle redskaber i forhold til moderne faglig ledelse, så kunne det jo ende med et eller andet maskinbureaukrati, hvor der sidder en produktionsleder i toppen, der siger, ’nu gør I, som jeg synes!’ Og det er ikke den måde, det vil lykkes på for os”.*

På spørgsmålet om, hvad der for hende er god ledelse, svarer hun:

*”Det er noget med at vide, hvad der rører sig, være synlig og være til stede sammen med sine medarbejdere. Men også at man kan repræsentere medarbejdernes synspunkter og problemer. At man formår at forbinde omverdenen og de behov, der nu ligger herude, med medarbejdernes. Får synliggjort for dem, at det er den her vej, vi skal, og samtidig ser på medarbejdernes krav, så de får et tåleligt arbejdsmiljø. Men det er også vigtigt at have fokus på, at jeg leder en flok fagprofessionelle, som selv gerne vil kontrollere og bestemme over deres arbejdsfelt, og det kan jeg sagtens give dem lov til, med det faglige fundament og kendskab de har... Jeg har lært i årenes løb, at man når utroligt langt, hvis man formår at argumentere på patientens præmisser. For vi arbejder jo på hele tiden at holde fokus på, at det er dem, det drejer sig om”.*

Hun lægger desuden stor vægt på at have dygtige mellemledere. Disse har lederuddannelse og er ”opdateret på HR-strategier, f.eks. omkring medarbejderinvolvering” (oversygeplejersken). Afdelingssygeplejersken anfører:

*”Kunsten at være leder er at finde det, den enkelte er god til, i stedet for at sætte dem til noget de ikke kan magte, som kun resulterer i frustrationer”.*

Hun mener også, at hun har en funktion i forhold til at sikre, at afdelingens værdigrundlag udmønter sig i: ”at man hilser på hinanden, tiltaler hinanden og omtaler patienterne”. Den ledende sekretær istemmer og ser også en opgave i at forhindre ”skyl-lerumssnak” – ”Er der problemer, skal de frem i lyset, i stedet for at negativiteten bre-

der sig.” Begge ledere oplever problemer med læger, ”som nogle gange har en dårlig attitude over for pleje- og sekretærpersonale”, og ser det som deres opgave at tackle det.

Afdelingssygeplejersken fortæller:

*”Arbejdsmiljøet er jo rigtigt stort for mig. Bare sådan en ting som at sige godmorgen til dem hver dag, og kigge på dem, tage en snak med dem hver især. Det er ikke dem alle sammen hver dag, men på skift, over tid. Bare det at have anerkendt dem for noget, de har gjort godt, rost dem, et eller andet, synes jeg er en del af mit arbejde. Det at lytte til dem og medinddrage dem. Og så tænker jeg de rent formelle ting. APV som jo er et krav. Men jeg synes bestemt, der ligger meget i den måde, man agerer som leder også, men også at få dem til selv at spille sammen, og selv få dem til at bidrage med et godt arbejdsmiljø.”*

Den ledende sekretær er helt enig. Hun kan ikke se sekretærerne fysisk, fordi de sidder så adskilt, men hun forsøger at komme rundt i hvert fald tre gange om ugen, og hun sender en mail til alle hver morgen.

Alle de interviewede medarbejdere bekræfter denne meget anerkendende, engagerende og hensynsfulde ledelsesform. De to interviewede tillidsrepræsentanter synes begge, at ledelsen søger at beskytte medarbejderne og er god til dialog.

### Arbejdsorganisation

Plejepersonalets arbejde er i høj grad organiseret i teams sammensat af specialister, dels som tværgående teams med læger og lægesekretærer i forhold til opgaver i ambulatorier mv., dels i forhold til de enkelte stuer på rene sengeafsnit. I hvert afsnit fungerer en koordinerende sygeplejerske, som ikke er leder, men laver programmer og kalder patienter ind fra andre afdelinger og sygehuse.

Plejepersonalets arbejde foregår i tre-skift, men med klart størst bemanning på dagvagten. Der er en høj grad af deltidsansatte: tre af de 10 sosu’er og omkring 20 % af sygeplejerskerne. Et af sengeafsnittene er næsten 100 % bemandet med deltidsansatte. Der anvendes kun i mindre omfang vikarer.

Lægesekretærer arbejder næsten kun dag, og de har i gennemsnit en aftenvagte om måneden. De sidder enkeltvis eller i små grupper, fysisk adskilt fra hinanden pga. pladsmangel. Alligevel er de organiseret i teams sat sammen af specialister, og de arbejder i tværgående teams med læger og plejepersonale. I teamet afløser man hinanden ved sygdom mv. – ikke fordi det er et krav, ”men fordi det er mest tilfredsstillende for at få tingene til at fungere i dagligdagen” (AMR). Man sørger endvidere for at køre med rullende procedureplaner, så arbejdet bliver mere varieret. Sekretærerne skriver mest for lægerne, men også for sygeplejerskerne, hvis der er behov. En central opgave er ”at være bagstopper i forhold til at få den rigtige DRG-værdi på det, vi nu laver her i afdelingen” (ledende sekretær).

## Videreuddannelse

Sygehuset har en politik for efteruddannelse af medarbejderne og en aktiv indsats igennem regionens center for kompetenceudvikling. Alle, der har et ønske om det, kan komme af sted. Man bliver også opfordret til at søge. Sygepleje er et felt, der hele tiden er i bevægelse, hvorfor man er forpligtiget til at holde sig ajour. Uddannelsen gennemføres i moduler, hvor man deltager en dag om ugen over 10 gange. Første gang ved ansættelse, anden gang efter ca. et år og tredje gang efter omkring 10 års ansættelse.

Sekretærene modtager undervisning, når der kommer noget nyt, og sygdomsundervisning, så de ved, hvad de har med at gøre. Derudover kan de få efteruddannelse som kommunom. Uddannelse er en integreret del af afdelingens virke, hvor der i alle personalegrupper er praktikanter, og hvor der findes en uddannelsesansvarlig sygeplejerske i hvert afsnit. Uddannelse spiller for alle grupper en vigtig rolle for lønfastsættelsen. Sygeplejerskerne opretholder selv en kompetencedatabase, der også indeholder personlige kompetencer.

## Arbejds miljø

Fraværet for egen sygdom udgjorde i 2007 og første halvår i 2008 4 %. For hele sygehuset lå det på 5 %. Arbejds miljøarbejdet er velorganiseret og indgår i en struktur for hele sygehuset med en central sikkerhedsleder. Det er besluttet centralt at revidere APV'er årligt, og der foreligger klare retningslinjer for iværksættelse af handleplaner på forskellige niveauer alt efter kompetence.

De største problemer i arbejds miljøet knytter sig til de fysiske rammer. Afdelingen lider generelt af pladsproblemer, og mange arbejdspladser er præget af pladsnød. Da der samtidig ofte sker fysiske eller tekniske ændringer i kraft af nyt udstyr eller nye procedurer, foregår der en uafsluttelig kamp for at sikre hensigtsmæssige fysiske arbejdsomgivelser. APV-arbejdet er præget af rum for rum at konstatere fysiske mangler, rod med ledninger og rengøringsproblemer samt afventen på teknisk afdeling eller beslutninger på højere niveau. Lægesekretærene er især præget af problemerne og er placeret otte forskellige steder, adskilt fra hinanden og fra afdelingens kernearbejdsområde. Der er endnu ikke indført EPJ, så sekretærene slæber rundt på store papirbunker, når de skal erstatte hinanden ved sygdom og ved omrokeringer.

De dårlige fysiske rammer spiller ind på personalets oplevelse af ordentlige arbejdsforhold. Dels er det ikke særlig attraktivt, når der er *"slidte vægge, gammel maling, slidte gardiner, mangel på plads og på computere, ja, sådan generel nedslidning"* (afdelingssygeplejersken), dels forringer det kvaliteten af arbejdet:

*"når f.eks. medicinrummet er så trangt, at medicinen står på gulvet, og risikoen for fejlmedicinering er alt for stor. Der mangler også rum til livsstilsamtaler, så den må man tage på gangen, hvor nyindlagte patienter ligger i række"* (TR1).

Helt galt bliver det, når patienterne i spidsbelastningsperioder hober sig op på gangarealerne.

Som yderligere et fysisk arbejds miljøproblem, som måske ikke har fået den opmærksomhed, det skulle have, nævner TR1 indeklimaet, og det forhold, at man går i kunstigt lys en hel arbejdsdag.

Den største del af de ansatte, 39 %, finder det fysiske arbejdsmiljø dårligt/meget dårligt, 27 % finder det nogenlunde og 34 % meget godt/godt.

### Psykisk arbejdsmiljø

I 2006 gennemførtes en tilfredshedsundersøgelse for hele sygehuset. Medarbejdernes arbejdsglæde lå lidt under gennemsnittet for danske sygehuse (målt ved en tilsvarende undersøgelse). Sygehuset fik 67 i forhold til landsgennemsnittet på 72 ud af 100 mulige points. Det enkeltspørgsmål, der især trak ned, var om arbejdstilfredsheden stod mål med den enkeltes motivation i jobbet. Afdeling X lå i denne undersøgelse med 71 points lidt bedre end sygehuset som helhed. Set i forhold til stillingskategori lå lægesekretærerne på 67, sygeplejerskerne på 68 og sygehjælpere/sosu-assistenter på 71.

Der forekommer at være udbredt tilfredshed med ledelse og samarbejdsforhold blandt personalet. TR1 fremhæver, at en god leder er en:

*”der tager sig af medarbejdernes behov, lytter til dem og har en lederuddannelse. Hun skal turde træffe beslutninger, være dygtig til at sørge for at få tingene gjort, og at afdelingen får de nødvendige ressourcer og kæmpe for det”.*

Og hun synes at finde den nuværende ledelse i stand hertil. Også sekretærernes TR finder deres ledelse god. Begge TR er meget tilfredse med informationsniveauet og ledelsens evne til at give udtryk for anerkendelse.

Af spørgeskemaundersøgelsen fremgår, at knap to tredjedele af medarbejderne synes, de i meget høj grad/høj grad får information om vigtige beslutninger og ændringer i god tid, en tredjedel svarer delvist, og ganske få svarer i ringe/meget ringe grad. Hele 70 % føler, at deres arbejde i meget høj/høj grad bliver anerkendt og påskønnet af ledelsen, 20 % delvist og 10 % i ringe/meget ringe grad.

Arbejdspreset opleves som periodevis meget stort. Oversygeplejersken erkender nogle spidsbelastninger med *”urimeligt mange patienter”*, især i forbindelse med sommerferier, hvor andre lokale hospitaler er lukket ned, og sygehuset må tage over. Man kan også have en travl weekend:

*”Og så har man måske ikke tid til at snakke med patienter og pårørende, som man ville have, hvis man havde en sygepleje-patient ratio, der var det halve. Man kan diskutere, om det er en kvalitetsforringelse. Vi vil jo gerne gøre det 100 %, men der er nogle vilkår indimellem, der gør, at det er svært at styre belægningen i en akutafdeling. (...) Der er nogle krav til, hvad vi skal opfylde af aktivitet, og det afspejler sig lynhurtigt i vores ventelister, hvis vi ikke når de ting, vi skal” (oversygeplejerske).*

På personalesiden erkendes og accepteres disse rammer tilsyneladende. Der er et pres fra oven, men for det første har man en ledelse, der er god til at sikre, at ressourcerne følger med, og som sætter patienthensyn og kvalitet i arbejdsudførelsen højt, og dermed imødekommer personalets fagprofessionalitet, for det andet foreligger en række modforholdsregler og strategier, som begge parter tilslutter sig og opretholder.

De interviewede ledere giver klart udtryk for, at kvaliteten sættes over effektivitetsmæssige og økonomiske hensyn:

*”Vi er ikke interesseret i at spare et par millioner i lønkroner ved at køre bemanningen lidt ned, for det lønner sig ikke i den sidste ende. Det er bedre at have fuld normering, så folk har en fast arbejdsrytme og ikke altid bliver kaldt ind til ekstra arbejde” (oversygeplejersken).*

Afdelingssygeplejersken mener, at personalet generelt kan udføre arbejdet, så kvaliteten er i orden:

*”Men der kan være for travlt nogle gange, og det værste er, når patienterne ligger ude på gangene. Det gør altså noget ved personalet, at de skal stå ude bag en skærm, de oplever det som ydmygende”.*

Næsten tre fjerdedele af medarbejderne oplever, at de i meget høj/høj grad har mulighed for at udføre arbejdet, så kvaliteten er i orden, og en fjerdedel synes, det delvist er muligt. Lægesekretærerne oplever ifølge TR i lidt højere grad, at tempoet/mængden af arbejdet kan føre lidt flere fejl med sig, *”uden at folk dog har det dårligt over det”*. Ses der isoleret på lægesekretærernes besvarelser, er der dog ingen større forskel.

Som modtræk over for arbejdspresset fungerer en høj grad af deltagelse og indflydelse på flere niveauer og i alle mulige former, som det vil vi blive beskrevet i næste afsnit. Der er desuden en udbredt grad af fleksibilitet i både fordelingen af arbejdet og fastlæggelsen af arbejdstiden, hvor der tages hensyn til individuelle behov. Fleksibiliteten går begge veje, så ingen af parterne oplever at sætte noget til ved det. Det kommer bl.a. til udtryk i forbindelse med deltidsarbejdet. Valget af deltid sker for både sekretærers og plejepersonalets vedkommende primært pga. arbejdspresset, ifølge begge TR:

*”Så vælger man deltid for at undgå stress. Det er også derfor, at ansatte på sygehuset flytter afdelinger som aldrig før”.*

Ønsker om deltid imødekommes stort set altid, ligesom ønsker om andet arbejdssted, og der ansættes nye, selv om de på forhånd siger, de kun vil være på deltid. Afdelingssygeplejersken finder faktisk deltidsansatte mere hensigtsmæssige i forhold til arbejdsplanlægningen end fuldtidsansatte, men der er en overordnet politik om at have så mange fuldtidsstillinger som muligt.

Dertil kommer en indbyrdes solidaritet i forhold til arbejdspresset:

*”Jeg synes faktisk, vi er gode til at hjælpe og støtte hinanden og til at sige, ’ved du hvad, nu skal du altså have en fridag’, eller et eller andet og sige, hvis der så er sygdom fra afdelingen, og der skal ringes rundt, så er vi altså også med til at sige, ’ved du hvad, du ringer ikke til den og den’, fordi de trænger virkelig til den her fridag” (TR1).*

På spørgsmålet om de har mere at lave i jobbet, end de kan overkomme, svarer knap en tredjedel sjældent/aldrig, halvdelen sommetider og 18 % altid/ofte. Her er der imidlertid en klar forskel til lægesekretærerne. Blandt dem svarer kun 11 % sjældent/aldrig, 42 % sommetider, mens næsten halvdelen svarer altid/ofte. I forhold til at arbejde flere timer, end de er ansat til, svarer knap halvdelen sjældent/aldrig, 33 % sommetider og

18 % altid/ofte. Blandt lægesekretærerne er der lidt flere, der arbejder ekstra. Ifølge de udførte interviews opleves der ikke at være noget pres for at tage overarbejde, men for dem der har lyst, er muligheden der.

Den følelsesmæssige involvering er som forventet stor, men på afdeling X er der kun 11 %, der oplever altid/ofte at være bragt i følelsesmæssigt belastende situationer, 56 % svarer sommetider og 33 % sjældent/aldrig. Der er altså et handlerum og nogle vilkår til stede, der ikke gør involveringen belastende. Blandt lægesekretærerne oplever hovedparten det sjældent/aldrig.

Andelen af de adspurgte, der føler sig stresset, udkørt eller at arbejdet tager energi fra privatlivet, er relativt lille. Mellem 5 og 10 % gør det altid/ofte, 27-34 % gør det en del af tiden, og 60-63 % sjældent/aldrig. Lægesekretærerne isoleret set føler belastningerne en smule mere.

Når det kommer til den sociale støtte, er det en meget stor andel, 79 %, der oplever, at de i meget høj/høj grad får støtte af kollegerne, hvis der er problemer på arbejdet, 19 % delvist og 2 % i ringe/meget ringe grad. Tilsvarende er det overordentlig få, der oplever krav i arbejdet, der går ud over forholdet til kollegerne.

Den enkelte medarbejders behov for udvikling og mening i arbejdet forekommer i høj grad at være mulig og prioriteret i afdeling X, hvilket også kommer til udtryk i spørgeskemabesvarelsen. 88 % oplever i meget høj/høj grad mulighed for at lære nyt gennem arbejde, 11 % delvist og kun 1 % i ringe/meget ringe grad. Lægesekretærerne ligger her lidt lavere med to tredjedele i den øvre ende, og en tredjedel med svaret delvist.

Ved vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø som sådan finder 74 % det meget godt/godt, 22 % nogenlunde og 4 % dårligt/meget dårligt.

### Vurderingen af det samlede arbejdsmiljø

På spørgsmålet om, hvordan de samlet vil karakterisere deres arbejdsmiljø, svarer 55 % af medarbejderne, at de finder det meget godt/godt, 36 % svarer nogenlunde og 10 % dårligt/meget dårligt. Det er således klart utilfredsheden med det fysiske arbejdsmiljø, der trækker ned.

Skønt lægesekretærerne isoleret set oplever lidt større arbejdspress og føler sig en smule mere belastet, er deres vurdering af både det psykiske og det samlede arbejdsmiljø klart mere positiv end plejepersonalets. 90 % finder det psykiske arbejdsmiljø meget godt/godt, og 68 % finder det samlede arbejdsmiljø meget godt/godt.

## Medarbejderdeltagelse

### Individuel og teambaseret deltagelse

Der forekommer at være en meget høj grad af indflydelse på arbejdets udførelse og tilrettelæggelse for plejepersonalet. Spørgsmål omkring arbejdstider, ønsker om fri, arbejdsfordeling, uddannelse eller flytning til andet arbejde tages op og klares enten individuelt eller i teamene. Afdelingssygeplejersken siger:

*”Det har rigtig stor betydning, at man får en arbejdsplan, som tilgodeser ens eget. Om vi som ledelse kan lide det eller ej, om vi kalder det fritidsplan eller arbejdstidsplan. Holdningen er, at man går på arbejde, men har også sit privatliv, og det forsøger vi så at tilgodese, for det kommer vi altså*

*længst med. Det være sig ansættelsesbrøk, mødetider, dage i træk, vagttyper osv.”.*

Sekretærene er lidt mere begrænsede i deres valg af opgaver og variationsmuligheder i kraft af ansættelsen af uuddannet arbejdskraft, som man må overlade de opgaver til, der ellers gav mulighed for afveksling, og fordi de jo skal skrive det, lægerne kommer med. Men rækkefølgen af opgaver og deres eget tempo bestemmer de selv, og de har altid mulighed for at forelægge ledelsen andre måder at udføre arbejdet på.

For plejepersonalet planlægger afdelingssygeplejersken arbejdet for en 14 dages periode, men den ses *”som et udgangspunkt”* (TR), der er altid mulighed for individuelle hensyn og ønsker om forandring. Ved teamarbejde skal man blot sørge for, at der kan træde en med samme kompetence til, *”men da det er et godt hold, som er lydhøre over for hinanden, finder man altid en at bytte med”* (TR). I teamet oplever man i høj grad selv at kunne tilrettelægge arbejdet, kan trække på hinandens kompetencer og træffe beslutninger i fællesskab, selv om det selvfølgelig foregår inden for de rammer, der er fastlagt i forudlagte procedurer, *”de evidensbaserede retningslinjer”*, som oversygeplejersken kalder dem. Sygeplejerskerne tilpasser imidlertid selv med mellemrum standarderne, hvis de opleves som uhensigtsmæssige. Lægerne skal godkende dem, og TR oplever, at sygeplejerskernes kompetence respekteres.

*”Der hvor vi så har vores frirum, jamen det er jo, hvordan tager vi imod patienten, hvordan informerer vi patienten, og hvordan yder vi den sygepleje, der nu er til den givne patient, fordi det er meget forskelligt, vi har mange forskellige procedurer i løbet af en dag også, som vi så skal tage hånd om, og da har vi meget frie rammer”* (TR).

AMR for lægesekretærene erkender, at man mister lidt personlig uafhængighed ved at arbejde i teams, men synes det har fordele ved, at man hurtigt kan få hjælp af de andre i temaet, og at det øgede ansvar, der følger med, kun er sundt.

Medarbejdernes svar på spørgsmålene om indflydelse på beslutninger om deres arbejdsforhold afspejler den høje grad af medbestemmelse og jobkontrol. 40 % synes, de altid/ofte har stor indflydelse på, hvor meget de skal lave, 36 % sommetider og 25 % sjældent/aldrig. Når det drejer sig om arbejdstempoet, synes næsten halvdelen, at de altid/ofte har stor indflydelse på deres arbejdstempo, 37 % mener sommetider og 17 % sjældent/aldrig. Endelig synes så meget som 69 %, at de altid/ofte har stor indflydelse på tilrettelæggelsen af deres arbejde, 26 % sommetider og kun 5 % sjældent/aldrig.

Lægesekretærernes svar afspejler deres mere afhængige eller underordnede position. Blandt dem er det kun en tredjedel, der synes, de altid/ofte har stor indflydelse på, hvor meget de skal lave og næsten halvdelen, der synes, de sjældent/aldrig har det. Der er også færre, der svarer, at de altid/ofte har indflydelse på arbejdstempoet. På selve arbejdstilrettelæggelsen er der imidlertid flere blandt dem, der altid/ofte oplever stor indflydelse.

### Kollektiv deltagelse

Også i denne form er deltagelsen og indflydelsen høj. Plejepersonalet holder dagligt *”morgenkaffemøder”*, og de holder *”summemøder”* i sengeafsnit en halv time over middag hver fredag, hvor afdelingssygeplejersken informerer om nyt, evt. også TR, og



hvor man diskuterer særlige problemer i forhold til patienter mv. Sekretærene kan ikke gøre det samme pga. den fysiske adskillelse, men mødes med den ledende sekretær og deres TR en gang om måneden eller hver 14. dag. Afdelingssygeplejersken nævner, at man gerne starter året med et personalemøde. Omdrejningspunktet var i år ”den attraktive arbejdsplads”, hvor det bl.a. var de elendige fysiske rammer, man diskuterede.

Som eksempel på personalets kollektive medbestemmelse kan nævnes en beslutning om at fastholde tre ugers sommerferie i træk, selv om det medfører stor travlhed i sommerperioden, hvor andre af regionens sygehuse lukker, og regionssygehuset må tage over.

Det er almindeligt at nedsætte arbejds- eller projektgrupper bestående af ad hoc medarbejderrepræsentanter i forbindelse med forskellige problemstillinger, f.eks. bygningsindretningen og arbejdsmiljøproblemerne i den forbindelse, hvor de besøger Skejby sygehus og kommer hjem og arbejder videre med en arkitekt og en apoteker for at få ryddet op i medicinen. Medarbejderne er endvidere garanteret repræsentation i forbindelse med kravet om teknologivurdering, når der sker større teknologiske ændringer eller fornyelser. AMR er sikker på, at sygehusledelsen, belært af erfaringerne, vil tage medarbejdere med på råd, når der skal bygges nyt sygehus.

Den kollektive deltagelses betydning understreges af medarbejdernes svar på spørgsmålet om, der mellem kollegerne findes fælles bestræbelser for at sikre, at arbejdskravene er passende. Ca. to tredjedele svarer i meget høj/høj grad, en tredjedel delvist og kun meget få i ringe/meget ringe grad. Her ligger lægesekretærene isoleret set dog noget lavere i vurderingen.

Interessant nok, er der alligevel så meget som 20 %, der i meget høj/høj grad og 33 % der delvist synes, de burde have større indflydelse på arbejdspladsen, mens 46 % svarer i ringe/meget ringe grad. Man kan tolke det som udtryk for, at ’mere vil have mere’ og en udbredt holdning blandt medarbejderne (og ledelsen) om, at jo mere personalet tages med på råd, jo glattere bliver de, og jo bedre bliver resultatet. Men et mindre underskud på indflydelse må konstateres, hvilket, udover begrænset indflydelse i forhold til arbejdspresset, nok især handler om frustration i forhold til fortsat dårlige fysiske rammer. Blandt lægesekretærene er følelsen af at have tilstrækkelig indflydelse mere udbredt.

### Repræsentativ deltagelse

Afdeling X har fortsat en tostrengt struktur for repræsentativ deltagelse. I samarbejdsudvalget er ledende overlæge formand. Udvalget består af seks ledelsesrepræsentanter og fire medarbejderrepræsentanter, desuden deltager tre arbejdsmiljørepræsentanter (tidligere sikkerhedsrepræsentanter). Der afholdes 10 ordinære møder årligt, og der udarbejdes en årlig aktivitetskalender. Møderne ledes skiftevis af formand og næstformand. Dagsorden med bilag udarbejdes af de to i forening og udsendes til alle senest en uge før samt sættes op på opslagstavler. Når der skal ansættes nye medarbejdere, deltager fire medarbejderrepræsentanter udover TR. Arbejdsmiljøarbejdet er velorganiseret med arbejdsmiljøgrupper svarende til sikkerhedsgrupper og -ansvarlige i alle underafdelinger.

Der gik et godt stykke tid før oversygeplejersken i interviewet, og først efter at være adspurgt direkte efter at have fremhævet ledelsesformens fundament i dygtige mellemledere, medarbejdertilfredshed og tillid til personalets professionalitet, også fremhæ-

vede tillidsrepræsentanternes store betydning. Vi ser det ikke som nogen underkendelse af deres betydning, men som udtryk for den høje grad af direkte deltagelse individuelt, i teams og kollektivt, og en HRM-orienteret holdning, hvor lederen påtager sig et direkte ansvar for medarbejderplejen, og hvor skabelsen af en attraktiv arbejdsplads har overvældende strategisk betydning.

Medarbejderrepræsentanternes indflydelse, eller man kan roligt sige medbestemmelse, er både på strukturelt og diskursivt plan fastlagt og indgroet i afdeling X, hvor f.eks. den interviewede afdelingssygeplejerske er tidligere tillidsrepræsentant, hvor TR2 er fuldtidsfrikøbt FTR og landsformand, og hvor en række ledere er valgt til repræsentative poster i forskellige af sygehusets organer. Medarbejderrepræsentanternes indflydelse rækker fra det operationelle plan, hvor de hjælper med problemløsning, til det taktiske plan, hvor de har indflydelse på at få hævet bemanningen, hvis arbejdspresset bliver for stort. Deres deltagelse i både arbejdsmiljøudvalget og samarbejdsudvalget og muligheden for at føre sager til bunds videre op i organisationen giver dem også indflydelse på taktisk niveau, og i hvert fald berøring med det strategiske niveau.

TR1 er valgt ved kampvalg efter at have lært en række muligheder for lønforbedring at kende og agiteret for dem. Hun bliver i høj grad brugt af medlemmerne i fagforeningsmæssige spørgsmål. Begge TR har indflydelse på de lokale løntillæg, som tildeles på basis af den enkeltes kompetencedatabase og godkendte funktionsbeskrivelser, som TR udarbejder. TR2 har indflydelse på bemanningen med sekretærer, som hun ikke altid synes, ledelsen er tilstrækkelig opmærksom på. Hun slås desuden for, at sekretærerne får den samme procentvise godtgørelse som sygeplejerskerne ved overarbejde.

Oversygeplejersken fortæller, at TR1 var særlig synlig under forårets strejke i 2008:

*”Hvor hun jo havde en utrolig vigtig opgave, faktisk en ledelsesopgave, for når der er strejke, så træder alle systemer ud af kraft, det var jo TR, der havde ansvaret for vagtplaner mv.”.*

Hun ser også TR1 som:

*”Et kæmpe, kæmpe plus for afdelingen, for hun har jo været sygeplejerske her i mange år, kender afdelingen, og de behov, der er i den, meget bedre end jeg gør, både i forhold til hvad ledelsen ønsker og forventer og i forhold til, hvad personalet har af krav og ønsker”.*

Samarbejdsudvalget anses tilsyneladende af alle for en vigtig instans, der medierer medarbejdernes indflydelse og samarbejde. Det er ikke så meget velfærdsspørgsmål, ryge- eller fraværspolitik mv. som diskuteres, det foregår delvist i andre organer, men spørgsmål af stor betydning for arbejdsforholdene og trivslen i afdelingen, der vendes og besluttet. F.eks. har man i udvalget arbejdet med og vedtaget en ny ledelsesstruktur, der indførte en matrix-organisation med mere vægt på teams. Det er også udvalgets ansvar at evaluere ordningen.

I udvalget diskuteres også problemer med for stort arbejdspress bl.a. på initiativ af oversygeplejersken, og der lægges vægt på medarbejdernes ønsker om at have sammenhængende ferieuger. Det psykiske arbejdsmiljø er således også oppe at vende. Arbejdsmiljørepræsentanterne har indflydelse her, men arbejder også med sikkerhedsspørgsmål sammen med den arbejdsmiljø-ansvarlige leder i afsnittet i det daglige. I

afsnittene holdes arbejdsmiljømøder fire gange om året, hvor også lægernes sikkerhedsrepræsentanter deltager, og hvor APV'en gennemgås. De trækker også direkte på sikkerhedslederen, som kan inviteres med til møderne. AMR oplever at blive brugt af kollegerne, som nok finder det nemmere at gå til hende end til lederen på sådan en stor arbejdsplads. Hun har den nødvendige tid til arbejdet. TR's indflydelse er på ingen måde begrænset til samarbejdsudvalget. Man kan altid i påtrængende sager gå direkte til ledelsen. *"Jeg går altid til hovedet, direkte til den ledende overlæge, hvis det er nødvendigt"* (TR2).

Medarbejdernes svar på spørgeskemaet afspejler ikke helt den rolle, som ledelse og medarbejderrepræsentanter tildeler den repræsentative indflydelse. 28 % synes, de i meget høj/høj grad har indflydelse på arbejdsforholdene via TR, 47 % delvist og 25 % i ringe grad/slet ikke. Blandt lægesekretærerne er det så meget som tre fjerdedele, der svarer delvist. Oplevelsen af indflydelse gennem sikkerhedsrepræsentant/sikkerhedsudvalg ligger på tilsvarende niveau. I forhold til samarbejdsudvalget er det endnu færre (11 %), der synes, de i meget høj/høj grad har indflydelse, halvdelen svarer delvist og 41 % i ringe grad/slet ikke.

## Deltagelse og arbejdsmiljø

Den høje grad af deltagelse således som den især opleves i det daglige som individuel og teambaseret indflydelse på egne arbejdsforhold og arbejdstider, spiller uden tvivl en væsentlig rolle for den høje grad af trivsel og tilfredshed med det psykiske arbejdsmiljø, som arbejdspladsen er præget af. Ulemperne og utilfredsheden samler sig om det fysiske arbejdsmiljø, ikke så meget omkring risikoen for stikskader, infektion, glatte gulve eller ergonomiske belastninger, hvor sikkerhedsprocedurer, ledelsesindsats sammen med medarbejderdeltagelsen synes tilstrækkeligt til at forebygge problemer, men omkring de bygningsmæssige og installationsmæssige rammer for arbejdet. Her er der deltagelse, både direkte og indirekte på flere niveauer, men ikke stærk nok til at gennemføre forandring i den store organisation, som igen er afhængig af politiske bevillinger. Tilfredsheden med det psykosociale arbejdsmiljø er imidlertid forholdsvis så stor, at over halvdelen af medarbejderne finder det samlede arbejdsmiljø meget godt/godt, og kun 10 % finder det ringe.

Den direkte deltagelse på afdelingsniveau kan ses som en fælles modstrategi over for et system, der uanset flotte politikker og formelle indflydelsesstrukturer medfører et arbejdspress, som man ikke kan stille meget op over for. Den kommer stærkest til udtryk i medbestemmelsen over egen arbejdstid, men også i en høj grad af jobkontrol, forstået som medbestemmelse på fordeling, tilrettelæggelse og udførelse af arbejdet, individuelt eller i teams, mulighed for at arbejde på et professionelt grundlag og store udviklingsmuligheder i arbejdet. Den suppleres desuden af både den kollektive og den repræsentative medbestemmelse. I den forstand, som kompensatorisk strategi, kan den ses som indflydelse på taktisk niveau. I øvrige spørgsmål på taktisk niveau er deltagelsen koncentreret om den repræsentative form, selv om den ikke opleves som havende den store betydning for arbejdsmiljøet i medarbejdernes øjne.

Den høje deltagelse på flere niveauer og i flere former må skønnes at være en vigtig faktor, men står ikke alene som forklaring på den relativt høje kvalitet af det psykiske arbejdsmiljø. Den fungerer sammen med og er en del af en samlet sum af faktorer, der giver arbejdsglæde: En høj ledelseskvalitet og en ledelse, der, foruden at værdsætte medarbejdernes professionalitet, i høj grad ses som medarbejdernes repræsentanter,

tager vidtgående hensyn til individuelle behov og initiativer for at skabe en endnu større arbejdstilfredshed blandt medarbejderne. Derudover fungerer en stærk indbyrdes støtte og solidaritet. Hvis deltagelse ikke blot forstås som jobkontrol med indflydelse og udviklingsmuligheder i arbejdet, men ses i et videre perspektiv som udtryk eller forudsætning for selvrealisering i et meningsfyldt, solidarisk og omsorgsfuldt miljø, så er deltagelse omdrejningspunktet for oplevelsen af et kvalitativt godt arbejdsmiljø i sygehusenhed X.

## Sygehusenhed Y

Enheden er et relativt selvstændigt fungerende, større afsnit med eget speciale under en større sygehusafdeling. Patientbehandlingen er både af akut karakter og af mere langvarigt plejende karakter. Arbejdet er meget omsorgskrævende og består delvist af samtaler med pårørende. Plejepersonalet ekskl. ledere udgør i alt 73 ansatte, heraf er de fem sygehjælpere (to af disse er sosu'er). Der er kun en sekretær i afdelingen; hun indgår ikke i undersøgelsen. Spørgeskemaet er besvaret af 37, dvs. en svarprocent på 51.

Casestudiet bygger endvidere på interviews med:

- Afdelingssygeplejersken, afsnittets leder
- TR for sygeplejerskerne, medlem af afdelingens MED-udvalg
- AMR for plejepersonalet, medlem af samme MED-udvalg, sygehusets Sektor MED-udvalg og regionens Hoved MED-udvalg

73 % af de adspurgte ligger i aldersgruppen 30-50 år. 37 % har været ansat i over fem år, 22 % i under et år, hvilket afspejler, at der for nylig har fundet nyansættelse af en større gruppe sted. Alle respondenter er kvinder.

Afdelingssygeplejersken har ledelsesansvar for plejepersonalet i afsnittet, som spreder sig over to etager. Der er en souschef, og på hver af de to etager desuden en teamkoordinator uden ledelsesansvar. Afdelingen har ikke egentligt budgetansvar, men det er en væsentlig opgave for ledelsen at argumentere og slå for en god normering. Samarbejdet med den overliggende afdeling fungerer godt, og ledelsen oplever stor frihed/samklang med denne. Afdelingens speciale er både internt og politisk højt prioriteret, hvorfor det generelt lykkes at komme igennem med fagligt velbegrundede krav til bemanning, og ressourcer i øvrigt, med henvisning til patienternes behov. Ledelsen erkender, at man er ”privilegeret” og ”beskyttet” i forhold til andre afsnit/afdelinger på sygehuset. Dels i kraft af det særlige speciale, der appellerer til sygeplejersker, dels i kraft af et godt ry som arbejdssted lider afdelingen ikke af samme rekrutterings- og fastholdelsesproblemer som andre af sygehusets afdelinger.

Man oplever ikke at være udsat for et produktivitetspres ovenfra. Ønsker om at accelerere behandlingen kan afvises af hensyn til patienterne. Afdelingssygeplejersken henviser til oversygeplejersken, der til en regionspolitiker har sagt: ”*En patient fra dette afsnit er klar til at blive udskrevet, når patienten er klar til at blive udskrevet!*”. Men alligevel skal man være dygtig til at administrere de bevilgede midler og sikre normeringen, da man normalt ligger over den planlagte belægning, og man således er nødt til at bruge flere ressourcer, som skal forsvares. Afsnittet er for nylig (marts 2008), efter et enigt pres fra ledelse og medarbejdere, flyttet i helt nyindrettede lokaler, og de har fået hen ved dobbelt så meget plads som før.

## Arbejdsorganisation

I kraft af behandlingens akutte karakter mv. kan der i perioder være langt flere patienter, end afsnittet er normeret til bemandingsmæssigt, og samtidig skal der være en relativt høj bemanding døgnet rundt, hvilket medfører mange aften- og nattevagter for de ansatte. For at kunne fungere under sådanne vilkår, uden på den ene side at køre med en stor, dyr overnormering i perioder, og på den anden side ikke bebyrde de ansatte med store krav om overarbejde på ubekvemme arbejdstider, har man tidligere brugt meget vikararbejde. Efter en 'arbejd-efter-reglerne' aktion over et års tid, organiseret af sygeplejerskerne selv, lykkedes det at få lavet en 'merarbejds-aftale', som giver de ansatte, der tager ekstraarbejde, næsten samme timeløn som vikarbureauerne - sygehuse-sets første aftale af den art. Da man samtidig er meget fleksibel i forhold til de ansattes ønske om deltid, har det skabt en langt større beredvillighed blandt sygeplejerskerne til at tage de ekstra aften- og nattevagter. Det fungerer ved, at de ansatte på forhånd angiver i en bestemt bog, at de er villige til ekstraarbejde.

For ledelsen betyder denne ordning, at der er skabt en buffer i forhold til store arbejdsmængder, samtidig med at der kan opretholdes et godt forhold til personalet og et bedre niveau af plejen, da det er folk, der er kendt med forholdene, som kommer ind. Afdelingssygeplejersken kalder det *"det bedste, der er sket afdelingen"*. Det er dog forbundet med megen planlægning at få det hele til at gå op. Afsnittet er for plejepersonalets vedkommende normeret til 59 fuldtidsstillinger, men pt. er 73 ansat. Når det lykkes at kæmpe en ekstrabevilling hjem med henvisning til belægningen, bruges hovedparten på at skabe nye faste stillinger, men et beløb sættes til side til betaling af ekstraarbejdet.

Det er ca. halvdelen af plejepersonalet, der arbejder på deltid, dvs. et sted mellem 25 og 32 timer. Man havde tidligere tre-skift og med en ret stor gruppe af folk, der kørte fast aften eller nat. Men det fandt afdelingssygeplejersken efter sin overtagelse af ledelsen af flere grunde uhensigtsmæssigt, og hun har derfor organiseret arbejdet i to-skift, således at næsten alle enten kører dag-aften eller dag-nat. Det betyder også, at stort set alle indgår i det faglige og sociale samvær på dagvagten, *"så de kan indgå i fællesskabet"* (afdelingssygeplejersken). Der er dog fortsat syv faste aftenvagter og tre faste nattevagter.

I forbindelse med flytningen til de nye rammer blev arbejdet organiseret i fire teams, hvilket ikke var helt uvant for personalet, der tidligere havde arbejdet i grupper. Teamene tager udgangspunkt i de fire vagtstuer og styres bemandingsmæssigt af teamkoordinatoren. Denne post forsøgte man på et tidspunkt at lade gå på skift, men det fungerede ikke. *"Der er jo lidt ledelsesmæssigt i det, og man skal have flair for det"* (afdelingssygeplejersken). Efter en indkøringsperiode kan man flytte fra det ene team til det andet, hvis ens 'grundrul', dvs. den 12 ugers vagtplan, man indgår i, hvori der indgår så og så mange natte- og weekend-vagter, passer ind. En vis fleksibilitet er også her nødvendig, da behandlingen ofte kræver, at de samme personer følger patienterne.

## Ledelsesstil

Afdelingssygeplejersken, som har været mange år i afsnittet som sygeplejerske, men også været ude i en årrække, blev for 7-8 år tilbage af kollegerne opfordret til at søge jobbet som souschef. Efter siden at have været konstitueret afsnitschef i en periode, skrev kollegerne et brev til afdelingsledelsen og bad om at få hende som chef i stedet

for den sygemeldte tidligere chef, hvis udemokratiske ledelsesstil man var grundigt utilfreds med. Afdelingssygeplejersken lægger meget vægt på at uddelegere beslutninger og opgaver, og hun imødekommer derved det ønske om ansvar, som *"folk rigtig gerne vil"* (afdelingssygeplejersken). AMR og TR bekræfter, at afdelingssygeplejersken er god til at uddelegere ledelsesopgaver.

Afdelingssygeplejersken har selv en MPA og gør alt for at hendes medarbejdere videreuddanner sig. Er der ønsker om uddannelse ud fra personlige interesser, som ikke kan køres i sygehusets eller regionens eget regi og ikke betales, kan der gives frihed til at følge f.eks. masteruddannelser.

Hun deler ikke helt den opfattelse, at plejepersonalets ønske om deltid alene er begrundet i hensynet til at passe på sig selv og undgå stress mv. Uden på nogen måde at give udtryk for, at det er noget odiøst, mener hun, at det også kan være begrundet i økonomiske interesser: *"Det er jo de samme deltids-sygeplejersker, der er ansat i vikarbureauerne!"* Men hun er helt indstillet på at imødekomme ønskerne og finder det nødvendigt. Ved nyansættelser bliver der således taget hensyn til ansøgernes ønske om arbejdstider.

*"Vi prøver selvfølgelig at optimere med noget mere personale, så der er flere at tage af. Vagtbelastningen er også blevet større efter, at vi nu er på to etager. Vi har fået flere folk, men kunne jo ikke ansætte 30 på en gang. Det kræver meget af os alle. Det er vigtigt som leder at tage disse ting med i planlægningen"* (afdelingssygeplejersken).

På spørgsmålet om de ansatte ikke kunne savne noget mere håndfast ledelse svarer afdelingssygeplejersken: *"Nej, vi har lige holdt personalemøde, det gør de ikke"*. TR finder også niveauet passende og begrundet ønsket om, at der er en vis ledelse med udsagnet: *"ellers flyder det jo, og nogle bliver jo alligevel selvbestaltede ledere."* AMR supplerer:

*"Der er jo to ting i det med ledelse. Hvis man nogenlunde føler, at man har styr på det og overblik, ja, så har man ikke brug for så meget ledelse. Men hvis man føler, at ens hverdag er lidt uforudsigelig, og man ikke selv har helt overblik over det, fordi man er kommet i nød, så vil man have noget mere. Sådan er det!"*

## Arbejds miljø

Fraværet for egen sygdom udgjorde 8 % i 2007 og 7 % i 1. halvår 2008. Det er relativt højt, men har næppe nogen sammenhæng med arbejdsmiljøet. AMR forklarer det ved tre forhold:

1. Pga. afsnittets speciale skal den friholdes for enhver form for smitterisiko. Personalet skal absolut blive hjemme, hvis de er forkølede og lignende.
2. Gennemsnitsalderen i afsnittet er ret høj, hvorfor en del af medarbejderne døjer med skavanker, som følger alderen.
3. Der er en meget hensynsfuld holdning til folk med lidelser, som gør, at de ikke kan klare en hel arbejdsdag. De kommer alligevel, men er så sygemeldte noget af dagen.

Det helt klart største arbejdsmiljøproblem i afsnittet er de ubekvemme arbejdstider. Da patienterne kræver vedvarende behandling og opsyn, skal der besættes rigtig mange aften-, nat- og weekendvagter.

*”Hvis man vil søge job her, så er man nødt til at gøre op med sig selv, om man vil indgå på det niveau med vagter” (TR).*

Den enkeltes arbejde bliver planlagt 12 uger frem, så man på forhånd ved, hvornår der gælder hvilke arbejdstider, f.eks. er der normalt tre weekendvagter i perioden, og man kan planlægge sit eget liv derefter. Både fordi det efterhånden blev svært at finde folk, der var villige til at arbejde ren aften eller nat, og fordi Arbejdsmedicinsk Klinik var inde over og anbefalede modellen dag-aften og/eller dag-nat, gik man over til den model, så de skæve vagter bliver fordelt mellem alle, og så (næsten) alle har dagvagter.

Afdelingssygeplejersken kender til forskellige undersøgelser af, hvordan det er bedst at fordele skiftearbejde, men hælder som det primære til at følge folks ønsker, som dels er begrundet i individuelle forskelle på foretrukne døgnrytmer og dels forskellige hensyn til privatlivet:

*”Sygeplejersker er meget familiære mennesker, og de vægter deres familie utroligt højt, og derfor ser du også så mange deltidsansatte sygeplejersker, og det er ofte ikke sygeplejersken, der får den store løn hjem, men manden, og derfor vælger mange sygeplejersker at gå på deltid”.*

Merarbejds-aftalen har hjulpet rigtig meget på arbejdsmiljøet.

*”Før den, blev der ringet efter dig tidligt og sent, næsten på hver eneste fridag man havde, og specielt i weekenderne blev man ringet op for at spørge, om man kunne tage en ekstravagt. Er der noget, der er dræbende, så er det, når man har fri, at man så bliver ringet efter og bliver presset. Så går man egentlig og har dårlig samvittighed over, man har fri, fordi man ved, at de andre, de knokler røven ud af bukserne herinde. Det er rigtig, rigtig hårdt. Og det er vi fri for nu” (TR).*

Og AMR supplerer:

*”Nu er vi næsten fredet, ja. Det giver en helt anden ro, og en helt anden nydelse af ens fridage. Det betyder rigtig, rigtig meget” (AMR).*

AMR understreger, at det store ønske om deltidsarbejde ikke blot skal ses som en smart måde at tjene mere på. Før aftalen var der også mange deltidsansatte, og hun er ikke i tvivl om, at det for mange ansatte er svaret på den hårde vagtbelastning og det indimellem høje arbejdstempo. Det er især dem med mindre børn, der går ned i tid. Der er også nogle, der stopper helt og f.eks. går ud i hjemmeplejen, hvor der ikke er vagter.

*”Noget af det der har været hårdt også, det er her efter indflytningsperioden og sommeren over, der har der været rigtig mange aftenvagter, men efter-*

*hånden som de nye bliver oplært og tager over, og der er endda nogle, der ønsker aftenvagter, så er der en forventning om at vagtbelastningen, altså de rigtig mange aftenvagter, falder over tid. Snart. Jamen så går det nok også igen, regner man med. Det der med at vi fastholder, at vi kun skal arbejde hver tredje weekend, det er guld værd. Det kan vi simpelthen ikke sælge ud af” (AMR).*

På spørgsmålet om, hvad der efter hendes mening er årsag til god trivsel svarer AMR: ”jamen jeg tror da, det er, fordi vi har en rigtig god vagtplanlægger”. TR tilføjer:

*”jeg synes også, det er rigtig godt, at der er den fleksibilitet og bliver taget de hensyn. Men det er jo også noget med, at medarbejderne har det godt med hinanden. En ting er de rent fysiske ting, vagtplan osv. men jeg synes også, der har været rigtig godt kollegialt sammenhold. Jeg kan mærke, det har måske været lidt vel hårdt, at vi flyttede, og der er kommet rigtig mange nye. Men det har vi måske også klareret, fordi at vi så kender hinanden og holder sammen og siger, så må vi give den en ekstra skalle nu”.*

Både TR og AMR bekræfter lederens ord om at afsnittet i kraft af sit speciale er privilegeret i forhold til andre afdelinger på sygehuset. Det mærkes i forhold til bevilling af normering og ekstraarbejde, selv om:

*”Det ikke er noget tag-selv bord. Vi har jo stadig rigtig mange vikarer inde, specielt i forbindelse med at vi er flyttet. Vi havde nok som medarbejdere ønsket, at de nye, som skal til, allerede var blevet ansat sidste år og blevet oplært inden flytningen” (AMR).*

I forhold til udskiftning af gammelt apparatur mv. føler de sig lige så omfattet af sparekrav som andre afdelinger.

De fysiske rammer, som personalet selv har haft stor indflydelse på indretningen af, findes meget tilfredsstillende. Det afspejler sig i medarbejdernes svar på spørgsmålet om, hvordan de vil karakterisere deres fysiske arbejdsmiljø. 97 % svarer meget godt/godt, 3 % nogenlunde. Der opleves også tilfredshed med ’Velfærdsteamets’ ydelser til hele sygehusets personale. Og selv om man synes det var lige ’offentligt’ nok, at der kun var råd til en frugtordning halvdelen af ugen, ses ordningen dog som noget positivt.

Kravene og tempoet i selve arbejdet opleves ikke som en stor belastning af de ansatte. Afdelingssygeplejersken beskriver det sådan, at nye fra andre afdelinger ofte oplever tempoet som lavt, men det er kun indtil, de finder ud af, hvad arbejdet i kraft af det særlige speciale egentlig omfatter:

*”Der er samtaler og samtaler og læring, men det skal man have øje for. Det er et helt andet arbejde end på en medicinsk afdeling. Men samtidig er behandlingen og hjælpemidlerne nu blevet bedre gennem årene. På den anden side kan det godt være et psykisk pres, at man hele tiden er under observation [af pårørende], og så er det jo om liv og død”.*



Kun 5 % oplever altid/ofte at have mere at lave i jobbet, end de kan overkomme, 38 % sommetider og 57 % sjældent/aldrig. At føle sig stresset, udkørt eller at arbejdet tager energi fra privatlivet er langt fra at være et problem. Ingen føler det altid/ofte, 14-19 % en del af tiden, og 81-87 % lidt af tiden/på intet tidspunkt. Lidt flere føler, at arbejdet bringer dem i følelsesmæssigt belastende situationer: 16 % svarer altid/ofte, 70 % sommetider og 14 % sjældent/aldrig, men ingen oplever krav i arbejdet, som i meget høj/høj grad går ud over forholdet til kollegerne, og kun 8 % oplever det delvist.

Tilfredsheden med ledelsen og udfoldelsesmulighederne i arbejdet synes at være meget høj. 68 % oplever, at de får information om vigtige beslutninger og ændringer i god tid, 30 % delvist og kun 3 % i ringe/meget ringe grad. 92 % føler, at de i meget høj/høj grad kan lære nyt gennem arbejdet, 8 % delvist. 84 % føler, de kan udføre arbejdet, så kvaliteten er i orden, 16 % delvist. 73 % oplever, at deres arbejde bliver anerkendt og påskønnet af ledelsen, 24 % delvist og kun 3 % i ringe/meget ringe grad. Endelig er der også en meget stor del, 89 %, som føler, at de får støtte af kollegerne, hvis de har problemer på arbejde, 11 % svarer delvist.

Gennem interviewene fremtræder der også et indtryk af et stærkt, kollegialt fællesskab, som både er i stand til at optræde solidarisk over for den overordnede, bevilgende ledelse, give hinanden klap på skulderen og også yde til fællesskabet, således at arbejdet, og ikke mindst arbejdstiderne, bliver mere overkommelige for den enkelte. Desuden fungerer et stærkt socialt kammeratskab mellem grupper af ansatte, også uden for arbejdstiden. Hvis en enkelt medarbejder har problemer i det sociale samvær, måske føler sig mobbet, kan hun selvfølgelig gå til AMR, som nævner, at de på fællesmøder har fastlagt nogle regler for god omgang med hinanden, men hun kan også tage direkte kontakt til sygehusets arbejdsmiljøkontor, som gerne giver individuel bistand.

I det samlede billede er der total tilslutning til karakteristikken af det psykiske arbejdsmiljø som meget godt/godt og til vurderingen af det samlede arbejdsmiljø som meget godt/godt.

## Medarbejderdeltagelse

### Individuel og teambaseret deltagelse

Den enkeltes indflydelse på egne arbejdsforhold kommer især til udtryk gennem medbestemmelsen på egen arbejdstid. De kan allerede som nyansatte vælge deltid på det ene eller andet niveau, og ud fra forskellige hensyn, det være sig aflastning fra arbejdspresset, hensyn til privatlivet eller muligheden for at tjene en ekstra skilling (nogle sygeplejersker er ifølge afdelingssygeplejersken i stand til at arbejde ”*rigtig meget*”). De kan vælge at lægge billet ind på at tage ekstraarbejde, og de gør det under spidsbelastninger som sommerferie og lignende, ikke bare ud fra personlige hensyn, men også af kollegiale hensyn. Den enkelte har også stor indflydelse på at få flyttet vagter, både for længere perioder og med kort varsel, hvor det mest foregår ved, at man bytter vagter. Man kan også få lagt sit mødetidspunkt individuelt.

Også i forhold til arbejdsfordelingen tages der i vidt omfang individuelle hensyn, blot skal kompetencer respekteres f.eks. ved flytning til andet team. Ønsker medarbejdere at følge en patient til et andet område/et andet team, kan det også lade sig gøre. Imødekommelsen af hensynet til den enkeltes arbejdstidsønsker og ønsker om arbejdssted foregår i et vist omfang inden for teamets rammer, og formidles af en kollega,

teamkoordinatoren, mens varetagelsen af hensyn til den enkeltes uddannelsesønsker og den nødvendige frihed dertil, som respekteres, foregår hos afdelingssygeplejersken.

I forhold til arbejdets indhold, arbejdsudførelse og -tilrettelæggelse er der ligeledes stor frihed i respekt for den enkelte medarbejders erfaring, professionalitet og ansvarlighed.

*”Vi har stor handlefrihed i den måde vi selv tilrettelægger det på, altså kost og sådan noget, det styrer vi jo næsten selv, jo større erfaring vi har, jo større handlefrihed har vi. Og det man binder sig for, det er, at man synliggør for sin næste, hvorfor man har taget den beslutning, man har, og gjort det, man har, og hvis man kan begrunde det i ens plejehandlinger, og de næste så kan se hvad planen er, jamen så har man meget, meget stor handlefrihed. Det har man også i samspil med lægerne, de støtter op om det meste af det, altså hvis der er noget fornuftigt over det, vi gør, jamen så støtter de op omkring det. Så der har vi et rigtig, rigtig godt samarbejde” (AMR).*

Handlefriheden foregår naturligvis inden for rammerne af fastlagte procedurer, men disse står også til ændring, hvis man ud fra at se på det med nye øjne har et bedre forslag. Det vil da typisk være noget, man tager op i sit team. Teamenes handlefrihed opleves som stor:

*”Når vi arbejder i teamet, så er vi jo ansvarlig for, hvad der foregår, og hvis der er noget, som vi ikke selv mener, vi har kompetencer til at tage os af, jamen så henvender vi os til lederen. Men ellers i det daglige, der kører teamet selvstændigt” (AMR).*

Der er planlagt afholdelse af teamkonferencer et par gange om ugen, men pga. at flytningen ikke er helt overstået endnu, fungerer de endnu ikke. I stedet tages diskussionerne og forslagene om ændring af procedurer eller input af erfaringer til læring op på personalemøder for hele afsnittet.

81 % af medarbejderne finder, at de altid/ofte har indflydelse på beslutninger om tilrettelæggelsen af deres arbejde, 16 % sommetider og 3 % sjældent/aldrig. Mens halvdelen finder, at de altid/ofte har stor indflydelse på beslutninger om arbejdstempoet, en fjerdedel sommetider, og en fjerdedel sjældent/aldrig. Kun når det handler om arbejdskravene, er det et mindretal på 32 %, som finder at de altid/ofte har stor indflydelse på beslutninger om, hvor meget de skal lave, 46 % svarer sommetider og 22 % sjældent/aldrig.

### Kollektiv deltagelse

På det fælles plan synes der for det første at være en høj grad af deltagelse i form af personalemøder, som både foregår som faste interne møder, ”onsdagskonferencer” for hele afsnittet inkl. læger, eller som eksternt afholdte konferencer, hvori der arrangeres deltagelse på skift, så arbejdet samtidig kan passes. På disse møder kan en medarbejder på egne vegne, på teamets vegne eller f.eks. på vegne af gruppen af ’erfarne sygeplejersker’, som netop har gennemført et kursusmodul sammen, tage spørgsmål og forslag til ændrede procedurer i plejen eller afsnittets organisation, planlægning og indretning mv. op. På eksterne konferencer har f.eks. spørgsmålet om arbejdsmiljøet i

afsnittet været til fælles debat. Tidligere var der to faste årlige personalemøder om arbejdsmiljøet, men da behovet synes mindre nu, holdes de ad hoc.

For det andet organiseres deltagelsen gennem en udbredt praksis med nedsættelse af arbejdsgrupper bestående af medarbejdere i forbindelse med større omlægninger og spørgsmål. Da beslutningen om flytning til ny og større fysiske rammer for afsnittet var gået igennem, nedsattes 12 arbejdsgrupper af medarbejdere for at forberede forslag til indretning og organisering af afsnittet. Afdelingschefen, souschefen og de uddannelsesansvarlige sygeplejersker fordelte sig imellem dem, men en af medarbejderne blev udpeget som styrmand. Det fungerede efter afdelingssygeplejerskens opfattelse ”vildt godt”. Alt var til debat, lige fra omfanget af sociale arrangementer til ledelsesstrukturen. På den måde lykkedes det at få 45 ud af omkring 65 medarbejdere på daværende tidspunkt engageret, og de besluttede selv, hvad de ville arbejde med.

Gruppernes forslag blev fremlagt og diskuteret på personalemøder, hvor også beslutningerne blev taget, f.eks. medarbejdernes ønske om at fastholde afsnittet som en helhed, selv om der egentlig var lagt op til to fordelt over de to etager. Der var også forslag, som ikke kom igennem, f.eks. om at have flere ledere, men gennem dialogen nåede man frem til den nuværende organisation. Lægerne var indbudt til gruppearbejdet, men deltog ikke.

*”Så da vi holdt fællesmøde, var det jo fantastisk at se, hvilken helhed der blev ud af det, at man kunne have 12 arbejdsgrupper til at sidde og arbejde, og så var der alligevel en helhed i det. Det var jo selvfølgelig også målet, men derfor var det jo ikke sikkert. Det var fantastisk, og det var også fantastisk at opleve, at personalet oplevede det på samme måde. De fik ligesom lige pludselig en klar fornemmelse af, hvad er det nu, vi er i gang med, og hvor er det, vi skal arbejde hen. Så det var en rigtig, rigtig god proces. Og det har jo givet noget ejerfølelser til det, vi er i gang med. Efterfølgende har vi selvfølgelig fulgt op på det, man kan jo ikke bare flytte, og sige ’det er det’, så derfor holdt vi det arbejdsmiljømøde her i sommer, hvor vi så sagde, nu har vi været her i en to-tre måneder, nu trænger vi lige til at finde ud af, hvor er vi, og er der nogle ting, vi skal have rettet op på allerede nu, og valgte så at koble det med en sommerfest” (afdelingssygeplejersken).*

Også på andre måder og fortløbende fungerer det med nedsættelse af arbejdsgrupper, som går på tværs af teams. F.eks. eksisterer der en om, hvordan man behandler og arbejder med dødsfald blandt patienterne. Afdelingssygeplejersken opfatter, efter vores tolkning med rette, denne tradition for at uddelegere beslutningerne i et sådant omfang som ”basisdemokratisk”. Ved ansættelser nedsættes et udvalg bestående af 4-5 medarbejdere foruden TR.

På spørgsmålet om de synes, de burde have større indflydelse på arbejdspladsen, svarer bemærkelsesværdigt få ja i meget høj/høj grad, 43 % svarer delvist og 54 % i ringe/meget ringe grad.

Den store betydning af de ansattes kollektive deltagelse viser sig endelig i svaret på spørgsmålet om, der mellem kollegerne er fælles bestræbelser for at sikre, at arbejdskravene er passende: 65 % svarer ja i meget høj/høj grad, 30 % delvist, kun 5 % i ringe/meget ringe grad. Svaret kan også ses som udtryk for en fælles holdning blandt medarbejderne om, at der skal ydes individuelt til fællesskabet for at det hele kan fun-

gere (villighed til at byde ekstraarbejde ind, bytte vagter, deltage i arbejdsgrupper mv.).

### Repræsentativ deltagelse

Basisdemokratiet fungerer godt sammen med tillidsrepræsentanternes funktion. Der er en antydning af, at ledelsen tidligere fandt TR's funktionsmåde lidt for "firkantet". Man må antage, at det handlede om at fastholde overenskomstmæssige bestemmelser, som måske ikke altid stemte overens med afsnittets meget fleksible måde at fungere på i forhold til de krav i arbejdet, som afsnittet ikke selv er herre over. Men der er intet forbehold over for TR's funktioner i afsnittet og hele sygehusets funktion. TR nævner selv, at hun mest er inde over beslutninger, når de berører fagforeningsmæssige spørgsmål.

Afdelingssygeplejersken og AMR foretager 'screeninger' af hele afsnittet en gang hvert halve år, både for at få afhjulpet problemer umiddelbart og få lavet opdateringer til APV'en. AMR, som er gammel i gårde og sidder med i udvalg højt oppe i systemet, fremhæves som et stort aktiv af ledelsen. F.eks. deltog hun sammen med afdelingssygeplejersken i alle de byggemøder, der gik forud for etableringen af de nye fysiske rammer. AMR nævner, at det i høj grad var i kraft af hendes og kollegernes mangeårige arbejde med APV'er i afsnittet og samarbejdet med BST i den forbindelse, at regionspolitikkerne kunne overbevises om nødvendigheden af nye rammer.

Det bliver i den forbindelse også fremhævet, at afsnittets medarbejderdrevne indsats i forberedelsen af flytningen og den vision, der derved blev tydeliggjort, påvirkede MED-udvalget og beslutningstagere i øvrigt, således at man i dag sidder i nogle meget hensigtsmæssige rammer, som andre afsnit, der også er flyttet i nyt, er helt misundelige på.

Om MED-udvalgets funktion lyder det, at det har haft en tendens til mere at handle om information end fælles diskussion og beslutninger, men at det har hjulpet efter al aktiviteten i forbindelse med flytningen:

*"Så har vores lokale MED-udvalg ligesom fået øjnene op for, at man kan bruge det til noget andet end bare at sidde og udveksle informationer"*  
(AMR).

Det klareste udtryk for både den repræsentative og kollektive deltagelses betydning i afsnittet foreligger med den 'arbejd-efter-reglerne' aktion, der lagde grunden til den nuværende merarbejds-aftale.

*"Det der skete var, at samtlige medarbejdere sagde, 'vi gider ikke at arbejde ekstra'. Så var vi jo nødt til at bruge vikarbureauer i op til et år, indtil den her aftale kom på plads. Men det lykkedes faktisk for vores daværende tillidsrepræsentant at få arbejdet den på plads, og det var vi meget stolte over. Jeg synes, det var kanon, at man kunne stå så meget sammen i så stor en afdeling, fordi der var altså også folk, der var afhængige af at tage ekstravagter på det tidspunkt. Så rent solidarisk lod vi være med at gøre det, fordi nu skulle vi have den her aftale på plads. Det siger måske også lidt om afdelingen, og det sammenhold her er"* (afdelingssygeplejersken).

På spørgsmålet, om medarbejderne synes, de har indflydelse på arbejdsforholdene via tillidsrepræsentanten, svarer 39 % ja i meget høj/høj grad, 50 % delvist og 11 % i ringe grad/slet ikke. Oplevelsen af indflydelse gennem samarbejdsudvalget er væsentligt ringere, hvilket nok skal ses på baggrund af, at afsnittet ikke har sit eget MED-udvalg, samtidig med at det, den indgår i, ikke har fungeret for godt. Kun 9 % synes, de i meget høj/høj grad har indflydelse her, 56 % delvist og 34 % i ringe grad/slet ikke. I forhold til indflydelse via arbejdsmiljørepræsentanten er det kun 23 %, der svarer, at de i meget høj/høj grad har indflydelse, 60 % delvist og 17 % i ringe grad/slet ikke. Selv om afsnittets AMR er erfaren og aktiv, også højere oppe i systemet, vurderes indflydelsen på arbejdsforholdene gennem hende eller AMR-institutionen altså som værende begrænset.

## Deltagelse og arbejdsmiljø

Intensiv medarbejderdeltagelse og indflydelse på arbejdets indhold og betingelser i flere former og på flere niveauer er en integreret del af afsnittets funktionsmåde og organisation, og i høj grad medvirkende til medarbejdernes oplevelse af et godt arbejdsmiljø. De fysiske forhold opleves som meget tilfredsstillende – ikke mindst fordi de er blevet, som de er, i kraft af medarbejdernes egen aktivitet og fælles indsats. Er der noget i det fysiske arbejdsmiljø, der ikke er helt i orden, tages det op umiddelbart, enten af den enkelte, teamet eller med AMR's indsigt og hjælp, og så bliver det forbedret, uden diskussion. Der er stor respekt for medarbejderens viden og forslag, også blandt lægerne.

Det psykiske arbejdsmiljø opleves også netop i kraft af deltagelsen, og den tillid til medarbejdernes ansvarlighed og professionalitet, som det er udtryk for, som meget tilfredsstillende.

Det skal naturligvis ses i forhold til, at der er tale om en lille del af en stor organisation med en ledelse tæt på medarbejderne, som er udsprunget af medarbejderne selv, kender deres behov og tydeligvis identificerer sig med dem. Men uanset en vis privilegeret stilling er der stadig tale om et arbejdspress udefra, således som det afspejler sig i medarbejdernes følelse af en noget begrænset indflydelse på arbejdsmængde og tempo. Alligevel er afsnittet igennem deltagelsen, eller rettere basisdemokratiet, eller *"fællesskabet"*, som er det af ledelsen og medarbejderrepræsentanterne anvendte udtryk, i stand til at transformere presset til nogle meget tilfredsstillende lokale arbejdsvilkår.

I sygehusenhed Y ser vi en medarbejderdeltagelse på et meget højt intensitetsniveau, som både har direkte og indirekte komponenter og med stor vægt på kollektiv deltagelse. Det er i kraft af denne kollektive form, medarbejdernes indflydelse er nået længst i forhold til deltagelsens rækkevidde, nemlig til spørgsmål om aflønning, fysiske rammer og enhedens ledelses- og organisationsform.

Deltagelsen i sygehusenhed Y kan ikke ses blot som et spørgsmål om jobkontrol, autonomi i arbejdsudførelsen og udviklingsmuligheder. Den er videre forbundet med professionelt ansvar, anerkendelse og udstrakt ledelsesmæssig og kollegial hensyntagen til individuelle menneskelige behov. Man kan sige, at det er en forening af arbejdets krav med de menneskelige ressourcer og behov, der er udgangspunktet for ledelse og fordeling af arbejdet i enhed Y.

Der er en grundlæggende forudsætning for, at det kan lade sig gøre, nemlig at afdelingen udfører et også politisk meget anerkendt speciale, og samtidig dermed også har tiltrukket en gruppe medarbejdere, som er dybt motiverede i arbejdet og opfatter det

som givende og meningsfuldt. Hertil skal dog tilføjes, at afsnittets ledelse og medarbejdere forekommer at være engagerede og måske netop derved de rette til, gennem deres argumenter og virke, at sikre de fornødne ressourcer og muligheder for afsnittet til at praktisere det eksisterende ”fællesskab”.

## Sammenligning af de to sygehusenheder

Der er lidt forskel på personalesammensætningen i de to undersøgte enheder. I undersøgelsen af Y indgår kun plejepersonale, mens den i X desuden omfatter lægesekretærer. Aldersmæssigt er personalegrupperne næsten identiske, og bortset fra en lidt større gruppe af nybegyndere i Y er ancienniteten også næsten den samme. Begge enheder er kendt som velfungerende og attraktive for medarbejdere, men Y's speciale har nok en særlig tiltrækningskraft for mennesker med et 'pleje-gen', mens arbejdet her samtidig kan være mere psykisk involverende. Y er en mindre enhed i sygehussystemet end X, men fungerer alligevel relativt selvstændigt i kraft af sit speciale. Samarbejdet med læger og andre personalegrupper fungerer tilsyneladende godt begge steder med samarbejde i teams og stor respekt fra lægernes side over for sygeplejerskernes professionalitet, men samtidig med samme grad af begrænset involvering fra lægernes side i plejepersonalets kollegiale processer.

Med en fraværprocent på 7-8 ligger afdeling Y noget over afdeling X's 4 %. Der er imidlertid intet, der tyder på, at det på nogen måde hænger sammen med utilfredsstillende arbejdsforhold.

Ved sammenstilling af datamaterialet falder forskellen mellem de to enheders arbejdsmiljøkvalitet og deltagelsesvariable dog tydeligt ud.

### Arbejdsmiljø

*Tabel 6.1: Vurdering af fysisk arbejdsmiljø*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Enhed X	34	27	39	100	93
Enhed Y	97	3	0	100	37

*Tabel 6.2: Vurdering af psykisk arbejdsmiljø*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Enhed X	74	22	4	100	93
Enhed Y	100	0	0	100	37

*Tabel 6.3: Vurdering af arbejdsmiljøet samlet*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Enhed X	55	36	10	100	93
Enhed Y	100	0	0	100	37

Vurderingen falder klart mere positivt ud i Y. Det er især utilfredsheden med de fysiske rammer, der trækker ned i X, men også på det psykiske arbejdsmiljø er der en klar forskel.

Forskellen er ligeså tydelig, når man ser på den enkeltes oplevelse af psykiske belastninger:

*Tabel 6.4: Hvor tit har du følt dig stresset?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/på intet tidspunkt	Total	n
Enhed X	5	34	60	100	93
Enhed Y	0	19	81	100	37

*Tabel 6.5: Hvor tit har du følt dig udkørt?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/på intet tidspunkt	Total	n
Enhed X	10	27	63	100	93
Enhed Y	0	14	87	100	37

*Tabel 6.6: Tager arbejdet så meget af din energi at det går ud over privatlivet?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/på intet tidspunkt	Total	n
Enhed X	10	30	60	100	93
Enhed Y	0	19	81	100	37

## Deltagelse

Bedømt ud fra medarbejdernes besvarelser på de tre spørgsmål omkring direkte indflydelse er billedet ikke helt klart. I Enhed Y oplever man mindre indflydelse på arbejdsmængden end i X, lidt mere på tempoet og en del mere på tilrettelæggelsen af arbejdet. Jo tættere på arbejdsudførelsen, jo stærkere står medarbejderne i Y, kan man sige, men det kan også være, at spørgsmålene ikke har været de mest velegnede til at opfange den højere grad af deltagelsesintensitet, som vi især på det kollektive plan har fundet i Enhed Y.

*Tabel 6.7: Har du stor indflydelse på tilrettelæggelsen af dit arbejde?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/næsten aldrig/aldrig	Total	n
Enhed X	69	26	5	100	93
Enhed Y	81	16	3	100	37

*Tabel 6.8: Har du stor indflydelse på beslutninger om, hvor meget du skal lave?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Enhed X	40	36	25	100	93
Enhed Y	32	46	22	100	37

*Tabel 6.9: Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejdstempo?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Enhed X	46	37	17	100	93
Enhed Y	51	24	24	100	37

På spørgsmålet om at lære nyt gennem arbejdet falder Enhed Y en anelse bedre ud. Da der tilsyneladende hersker den samme høje prioritering af professionalitet og videreuddannelse i de to enheder, skal forskellen, foruden et mindre oplevet arbejdspress i Y (tabel 6.14), formentlig henføres til, at undersøgelsen i Enhed X omfattede lægesekretærerne, hvis arbejde er mere rutinepræget og styret af andre.

*Tabel 6.10: Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Enhed X	88	11	1	100	93
Enhed Y	92	8	0	100	37

Med hensyn til omfanget af information falder Enhed Y lidt bedre ud end Enhed X.

*Tabel 6.11: Får du information om f.eks. vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Enhed X	61	34	4	100	93
Enhed Y	68	30	3	100	37

*Tabel 6.12: Indflydelse på arbejdsforholdene via tillidsrepræsentant (TR), samarbejdsudvalg (SU) og sikkerhedsrepræsentant (SR)?*

		I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe grad/ slet ikke	Ej relevant	Total	n
TR	Enhed X	28	47	20	4	100	93
	Enhed Y	38	49	11	3	100	37
SU	Enhed X	11	48	37	4	100	93
	Enhed Y	8	49	30	14	100	37
SR	Enhed X	28	48	22	2	100	93
	Enhed Y	22	57	16	5	100	37

Tillidsrepræsentantens betydning står tillige noget klarere i medarbejdernes bevidsthed i Enhed Y end i X. Vi fandt ikke markante forskelle i deres funktion i den kvalitative undersøgelse, faktisk havde TR i Enhed X haft en væsentlig funktion som arbejdsplan-



lægger i forbindelse med sygeplejestrejken i foråret 2008, som Enhed Y ikke deltog i. Men vi finder det sandsynligt, at Y-personalets historiske erfaring med TR's indsats i den fælles aktion for at få etableret merarbejds-aftalen spiller ind.

Forskellen i oplevelsen af deltagelse bliver mere markant, når vi ser på 'underskuddet' på indflydelse.

*Tabel 6.13: Synes du, at du burde have større indflydelse på din arbejdsplads?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Enhed X	20	33	46	100	93
Enhed Y	3	43	54	100	37

### Krav, social støtte og anerkendelse

Når vi sammenligner arbejdets krav på de to arbejdspladser, er der en klar forskel i oplevelsen af arbejdsmængden, som både kan hænge sammen med at lægesekretærerne, der indgår i svarene fra X, oplever et større arbejdspress end plejepersonalet, og med at enhed Y, i kraft af sit speciale, er 'beskyttet' og tildelt flere ressourcer.

*Tabel 6.14: Har du mere at lave i jobbet end du kan overkomme?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Enhed X	18	51	31	100	93
Enhed Y	5	38	57	100	37

*Tabel 6.15: Arbejder du flere timer end du er ansat til?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Enhed X	48	33	18	100	93
Enhed Y	51	38	11	100	37

Man skal dog være varsom med at tage tallene for over- eller ekstraarbejde som udtryk for belastning. En stor del af personalet arbejder på deltid og tager frivilligt ekstra timer. For Enhed Y's vedkommende endog til en favorabel betaling.

Enhed Y ligger dog lidt højere på de følelsesmæssige krav, hvilket formentlig forklares ved enhedens særlige speciale.

*Tabel 6.16: Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Enhed X	11	56	33	100	93
Enhed Y	16	70	14	100	37

Forskellen i det oplevede arbejdspress kan formentlig forklare, at kravene i Enhed X i højere grad opleves som 'asociale'.

*Tabel 6.17: Er der krav i dit arbejde, som går ud over forholdet til kollegerne?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Enhed X	3	24	73	100	93
Enhed Y	0	8	92	100	37

På grundlag af case-analysen synes der ikke at være væsentlig forskel på kravene til og mulighederne for at udføre et kvalitativt godt stykke arbejde på de to enheder. Når Enhed Y alligevel falder mere positivt ud i medarbejdernes vurdering, kan det hænge sammen med det højere arbejdspress, X er udsat for og Y's lidt mere beskyttede position.

*Tabel 6.18: Har du mulighed for at udføre dit arbejde, så kvaliteten er i orden?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Enhed X	72	26	2	100	93
Enhed Y	84	16	0	100	37

Der er ingen afgørende forskel på de to enheder, når der ses på den sociale støtte og forekomsten af fælles bestræbelser over for arbejdskravene. Den er i begge tilfælde meget høj.

*Tabel 6.19: Får du støtte fra kollegerne, hvis du har problemer på arbejde?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Enhed X	79	19	2	100	93
Enhed Y	89	11	0	100	37

*Tabel 6.20: Findes der mellem kollegerne fælles bestræbelser for at sikre, at arbejdskravene er passende?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Enhed X	62	33	4	100	93
Enhed Y	65	30	5	100	37

De ansatte ved Enhed Y oplever i lidt højere grad end ansatte ved Enhed X anerkendelse og påskønnelse fra ledelsen.

*Tabel 6.21: Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Enhed X	70	20	10	100	93
Enhed Y	73	24	3	100	37

## Konklusion

I den samlede vurdering må det konstateres, at vi har at gøre med to relativt velfungerende sygehusenheder i arbejdsmiljømæssig forstand. Der er stort arbejdspress, døgnet rundt, begge steder, men bl.a. i kraft af gode ledelser, der tager hensyn til medarbej-

dernes individuelle behov og konsekvent arbejder for bedre normering samt en høj grad af indbyrdes støtte og kollegialitet, opleves det psykiske arbejdsmiljø generelt som mere end tilfredsstillende, og belastningerne føles mindre, end hvad man måtte forvente ud fra nationale tal.

Samlet ses en væsentlig forskel på oplevelsen af arbejdsmiljøet. I den ene enhed har de ringe fysiske rammer for arbejdet en dominerende betydning for medarbejdernes oplevelse af det fysiske arbejdsmiljø, hvilket spiller ind på bedømmelsen af det samlede arbejdsmiljø. Alligevel er der en forskel i oplevelsen af også det psykiske arbejdsmiljø og psykiske belastninger de to enheder imellem, som ikke kan forklares ved forskelle i krav.

Noget af forklaringen på denne forskel i oplevelsen af arbejdsmiljøets kvalitet kan findes i Enhed Y's privilegerede speciale og dermed oplevelsen af et mindre arbejds-pres. Enhed Y har således en bedre normering, men har på den anden side flere aften- og nattevagter, samtidig med at arbejdet er mere følelsesmæssigt krævende. På baggrund af den samlede kvantitative og kvalitative undersøgelse finder vi det derfor rimeligt at konkludere, at forskellen i medarbejderdeltagelsens intensitet, navnlig den højere grad af kollektivitet og fællesskab i Enhed Y, har betydning for at arbejdsmiljøkvaliteten også opleves bedre her. I begge enheder, dog tydeligst i Y, er deltagelsen præget af, at ledelsen praktiserer en åben og demokratisk ledelsesstil i tæt samarbejde med de ansattes repræsentanter.

## Kap. 7:

# Arbejdsmiljø og deltagelse på to folkeskoler

De to folkeskoler, der indgår i undersøgelsen, er begge beliggende i en stor jysk kommune. Casestudierne omfatter kun kernegruppen på skolerne, lærerne, ikke øvrigt personale. Inden casestudierne og den sammenlignende analyse af de to skoler præsenteres, indledes der med en kort redegørelse for folkeskolens udvikling og for karakteristiske træk ved medarbejderdeltagelsen og arbejdsmiljøet.

## Folkeskoleområdet

Der findes godt 50.000 folkeskolelærere i Danmark. Langt hovedparten af dem er fagligt organiseret i Danmarks Lærerforening. Det reguleringsmæssige grundlag for det arbejde, som lærerne udfører, er folkeskoleloven. Den øverste ledelse varetages af undervisningsministeriet, mens ansvaret for driften af skolerne er udlagt til kommunerne.

### Øgede krav til folkeskolen og lærerne

På basis af ændringer i lovgivningen er folkeskolen som arbejdsplads undergået betydelige forandringer gennem de sidste to årtier – forandringer som også har påvirket medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø.

Ved en ændring af loven i 1990 indførtes skolebestyrelser, som har til opgave at føre tilsyn med og dialog om skolernes virksomhed. En skolebestyrelse består af 5-7 forældrerepræsentanter, to medarbejderrepræsentanter og to elevrepræsentanter. Ved samme lovændring blev der flyttet kompetence fra lærerforsamlingen til skolelederen, idet lærerrådet blev afløst af et rådgivende pædagogisk råd.

Den nye folkeskolelov i 1993 lagde op til nye undervisningsformer med bl.a. tværfagligt arbejde og differentieret undervisning, idet loven bestemte, at undervisningen skal tage udgangspunkt i den enkelte elev.

I 2003 indførtes bindende slutmål og trinmål i alle fag, dvs. nationale standarder for, hvilket niveau der stræbes efter, såvel for den samlede skolegang som for den enkelte klassetrin.

I 2006 fulgte indførelsen af nationale tests, som dog her i 2009 fortsat ikke er blevet implementeret, og – med virkning fra 2007 – skriftlige elevplaner i alle fag samt et krav om, at den enkelte skole årligt skal rapportere udførligt om fagligt niveau, pædagogik m.v. til kommunens skoleforvaltning i form af en såkaldt kvalitetsrapport. Ligeledes blev der i 2006 ændret i eksamensbestemmelserne, således at også de mindre fag skal benytte skriftlig eksamen ved prøverne efter 9. og 10. klasse.

Især forandringerne fra 2003 og 2006 har betydet, at råderummet for den enkelte lærer er blevet indsnævret. Kravene til undervisningens indhold, eksamener og elev-

planer er blevet betydeligt mere detaljerede, ligesom der er tale om væsentligt forøgede dokumentationskrav. Ligeledes oplever lærerne et stigende krav fra forældrenes side. De nye krav er ikke blevet ledsaget af tilsvarende forøgede ressourcer. Samtidig har lærerhvervets status været faldende, bl.a. som følge af negativ medieomtale i kølvandet på internationale sammenligninger.

### Medarbejderdeltagelse

Traditionelt har folkeskolelærere haft en høj grad af direkte deltagelse og indflydelse på beslutninger vedrørende deres arbejde, både kollektivt, gennem beslutninger truffet af lærerrådet (nu pædagogisk råd), og individuelt, gennem en udstrakt grad af autonomi i kerneydelsen, undervisning på klassen. Samlet må det vurderes, at reformerne i de sidste to årtier har begrænset lærernes direkte indflydelse, idet bindende overordnede regelsæt er blevet mere detaljerede, mens skoleleder og forældrerepræsentanter har fået større beføjelser på den enkelte skole. Samtidig er der dog også opstået en vigtig ny form for direkte deltagelse, som stort set alle lærere nu praktiserer, nemlig organisering i team (BR U&F 2004). Team blev indført i forlængelse af 1993-loven og specielt med sigte på indførelsen af differentieret undervisning og tværfagligt arbejde. Team anvendes især i forbindelse med planlægning og evaluering af undervisning og forældrekontakt, mens langt det meste af selve undervisningen fortsat udføres af lærerne enkeltvis. De fleste lærere opfatter teamorganiseringen som en fordel (Christiansen 2007).

Folkeskolelovens § 45 slår fast, at skolelederen skal lede *”i samarbejde med de ansatte”*. Dermed hentydes dels til lovens § 46, som bestemmer, at lærerne skal rådgive skolelederen gennem pædagogisk råd, men dels også til den repræsentative deltagelse, der er fastlagt i overenskomstsystemet. Her er det centrale grundlag for den repræsentative deltagelse på den enkelte skole: *”Aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg i kommuner”* (KL og KTO 2008), senest fornyet af aftaleparterne KL (Kommunernes Landsforening) og KTO (Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte) i juni 2008. (I den undersøgte kommune har man ikke benyttet sig af *”Rammeaftalen om medindflydelse og medbestemmelse”*, der giver parterne mulighed for at aftale et enstrengt system, hvor samarbejds- og sikkerhedsudvalg slås sammen i MED-udvalg). I aftalen fastslås retten til at vælge tillidsrepræsentanter (TR) og til deltagelse i beslutninger gennem samarbejdsudvalg (SU). TR kan *”over for institutionens ledelse fremlægge forslag, henstillinger og klager fra medarbejdere samt optage forhandlinger om lokale spørgsmål”* (§ 2). Retten til at forhandle lokalt, bl.a. om arbejdstid, er også fastlagt i overenskomsten mellem KL og Danmarks Lærerforening.

SU giver TR og andre valgte medarbejderrepræsentanter ret til *”at modtage information og drøfte alle forhold af betydning for institutionens arbejds- og personaleforhold”* og at *”være medbestemmende ved fastlæggelse af retningslinjer for tilrettelæggelsen af institutionens arbejds- og personaleforhold”* (§ 15). Medbestemmelse kræver dog enighed mellem parterne – hvis enighed ikke kan opnås, er det ledelsen, der alene bestemmer. SU eksisterer både på den enkelte skole og på det kommunale skoleforvaltningsniveau.

Den repræsentative deltagelse omfatter endvidere deltagelse i sikkerhedsarbejdet i henhold til arbejdsmiljøloven, med ret til at vælge sikkerhedsrepræsentant og deltage i sikkerhedsudvalg. Her er der ligeledes tale om, at der findes udvalg både på de enkelte skoler og på kommunalt niveau.

Deltagelse praktiseres ligeledes gennem de to medarbejderrepræsentanter i skolebestyrelsen samt – på det overordnede niveau – gennem den kollektive overenskomst for folkeskolerne, hvorigennem lærerne har indflydelse på bl.a. løn og arbejds- og arbejdstidsnormer.

Samlet må det vurderes, at de nævnte institutionelle rammer giver lærerne mulighed for en høj grad af repræsentativ deltagelse.

## Arbejds miljø

Folkeskolelærernes arbejdsmiljø er blevet kortlagt gennem en række undersøgelser i de senere år. Den nyeste større undersøgelse er udarbejdet af Jørgen Møller Christiansen (2007) og konkluderer på plussiden, at et stort flertal af lærerne er tilfredse med deres arbejde, finder det meningsfuldt, og er tilfredse med den støtte, de får fra kolleger. Næsten alle indgår i team, og godt tre ud af fire finder, at teamet fungerer godt.

Blandt de arbejdsmiljømæssige problemer, undersøgelsen afdækker, kan især fremhæves følgende:

- Et flertal oplevede manglende muligheder for faglig udvikling og videreuddannelse
- To tredjedele oplevede, at der ofte eller meget ofte forekommer forstyrrende afbrydelser i arbejdet
- Knap to tredjedele følte sig meget generet af støj
- Et flertal havde oplevet væsentlige forandringer inden for det sidste år, og et flertal af disse opfattede forandringerne som negative
- Godt en tredjedel oplevede store eller meget store kvantitative krav i arbejdet, og næsten tre ud af fire oplevede meget store beslutningskrav
- 11 % havde inden for det seneste år været udsat for fysisk vold, og samlet havde en fjerdedel været udsat for vold eller trusler om fysisk eller psykisk vold
- 5 % følte, at de inden for det seneste år var blevet mobbet af kolleger eller leder
- 17 % følte meget eller virkelig meget stress.

Angående stress konkluderer Christiansen (2007, 66), at de 17 % befinder sig i farezonen ('rød zone'), og at tallet ligger klart over gennemsnittet (11 %) for FTF'ere. Stress forekommer især hos lærere, der både oplever store kvantitative krav og lille beslutningskontrol. FTF's stressundersøgelse fra 2006 fandt, at 10-12.000 lærere inden for et år var sygemeldt i kortere eller længere tid som følge af stress (BR U&F 2007). I denne undersøgelse fandtes der klare sammenhænge mellem på den ene side sygemelding pga. stress, og på den anden side oplevelsen af at have for meget at lave i jobbet og oplevelsen af ikke at kunne udføre sit arbejde på en kvalitativ god måde (FTF 2006).

En anden undersøgelse understøtter disse resultater, men pegede også på manglende anerkendelse som et problem (DLF-JP 2002). Selv om undersøgelsen er foretaget før indførelse af krav om skriftlige elevplaner og kvalitetsrapporter, og før den negative medieomtale af skolerne i kølvandet på den såkaldte PISA-rapport, viser den, at mange lærere både savner anerkendelse og – på linje med konklusionen ovenfor – muligheder for at udføre deres arbejde på en kvalitativ god måde:

- Fire ud fem fandt ikke deres arbejde "*værdsat af kommunen som arbejdsgiver*" og mente heller ikke, at lærernes indsats "*anerkendes i samfundet*"; derimod følte næsten fire ud af fem, at forældrene værdsatte deres arbejde
- Næsten halvdelen oplevede, at deres arbejde "*hæmmes af unødigt bureaukrati*"

- Og godt halvdelen savnede ”*sammenhæng mellem kravene til undervisningen og den tid og de midler*”, der tildeles lærerne.

I NFA's Nationale Arbejdsmiljøkohortes ([www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)) 2005 undersøgelse ligger folkeskolelærerne på gennemsnittet for alle lønmodtagere, når det drejer sig om tilfredshed med arbejdet og de muligheder, arbejdet giver for at tage hensyn til familielivet. Kvaliteten af lærernes arbejdsmiljø ligger over gennemsnittet, hvad angår bl.a. indflydelse, udviklingsmuligheder og kvaliteten af de sociale relationer, herunder social støtte og ledelseskvalitet. Arbejdsmiljøet er også klart bedre end gennemsnittet, når det drejer sig om fysiske krav og kemiske påvirkninger. Til gengæld er lærernes arbejdsmiljø dårligere end gennemsnittet bl.a. med hensyn til støj, anerkendelse fra samfundets side og krav. Især de følelsesmæssige krav er høje.

Samlet kan det konstateres, at folkeskolelærernes arbejdsmiljø har mange positive elementer, men også kan være relativt belastende, og at især risikoen for stress og stressrelaterede sygdomme er relativ høj.

## Skole X

Skolen ligger i en landsby og er del af en integreret institution, der omfatter børnehave, skole og fritidsordning. Skolen omfatter kun 1. – 6. klasse. På skolen er der ansat 14 lærere og et tilsvarende antal pædagoger. Som tidligere nævnt er det kun lærernes forhold, der belyses i denne undersøgelse. Blandt de 10 lærere, der besvarede spørgeskemaet, var seks kvinder og fire mænd; syv havde været ansat i mere end fem år, mens tre havde været ansat i 2-5 år.

De interviewede (skoleleder og tillidsrepræsentant (TR)), der samtidig fungerer som hhv. ansvarlig for sikkerhedsarbejdet og sikkerhedsrepræsentant, udtrykker begge stor tilfredshed med den måde, skolen løser sine opgaver. De er opmærksomme på de stigende krav til lærerarbejdet, der er blevet en realitet gennem de senere år, men er – trods skepsis over for den højere grad af detailstyring – optimistiske med hensyn til skolens evne til at få kravene implementeret på en fornuftig måde. Dog ser de også en risiko for, at detailstyringen på længere sigt kan få negative konsekvenser for undervisningen.

Ifølge de to interviewede har skolen ikke gennemgået større omstillinger eller forandringer i de senere år. Der foregår en løbende pædagogisk udvikling, bl.a. i tilknytning til nye teknologiske muligheder. Således har skolen for nylig taget elektroniske tavler i anvendelse.

Såvel skoleleder som TR har en stærk overbevisning om, at medarbejdernes trivsel er en vigtig forudsætning for godt fagligt arbejde og et godt arbejdsmiljø. Skolelederen formulerer det således:

*”Det udspringer jo af en tro på, at hvis medarbejderne har det godt, så udfører de også et godt stykke arbejde”.*

## Arbejdsmiljø

Skolen sigter på, at den enkelte lærer ikke har mere end 25 undervisningslektioner pr uge. Dertil kommer forberedelse, som ifølge den centralt fastsatte årsnorm udgør 375

timer, samt øvrige opgaver, såsom tilsyn med og oprydning i lokaler, pasning af biblioteket, skole-hjem samtaler mv.

Tid til sådanne opgaver er aftalt mellem leder og TR i en såkaldt akkordaftale. En anden lokal aftale sikrer, at lærerne vikarierer for hinanden i tilfælde af sygdom. Dvs. at midlerne til vikardækning er indregnet som en slags reserve i det ordinære timebudget, hvorved lærerne forpligter sig til at være fleksible og træde til, hvis en kollega ikke kan varetage sin undervisning.

Hovedparten af undervisningen foregår som klasseundervisning udført af den enkelte lærer, mens to-lærer undervisning benyttes i mindre grad. Arbejdsmængden er ikke ligeligt fordelt over året. Dels betyder den lange sommerferie samt øvrige uger og dage, hvor der ikke undervises, at en arbejdsuge er på gennemsnitligt 43 timer, og dels er der perioder, hvor der foruden undervisning bl.a. skal udarbejdes elevplaner og afholdes skole-hjem samtaler.

Ifølge spørgeskemaet oplever langt de fleste af lærerne kun sjældent eller sommetider, at arbejdet er følelsesmæssigt belastende, at de har vanskeligt ved at overkomme arbejdet, og at de arbejder flere timer, end de er ansat til. To ud af de 10 respondenter finder dog, at de ofte har mere at lave, end de kan overkomme.

Både skoleleder og TR vurderer arbejdsmiljøet på skolen som godt og præget af kollegial støtte. I spørgeskemaet vurderer ingen af de 10 respondenter arbejdsmiljøet som dårligt; syv finder det godt, en meget godt, mens to finder det nogenlunde. Generelt oplever lærerne ikke, at de føler sig 'udkørt' af arbejdet, eller at det går ud over privatlivet, og kun én oplever at være stresset i en stor del af tiden.

De problemer, som er oplistet i den seneste APV, er især følgende:

- Dårligt indeklima i IT-lokale
- For ringe rengøringsstandard
- Uro i undervisningen og 'problembørn'
- For stor arbejds mængde og tidspres i visse perioder
- Enkelte tilfælde af manglende kollegialitet

Dertil nævner skolelederen, at forældre, der er krævende og til tider udviser aggressiv adfærd, også udgør et problem.

Sygefraværet lå i 2007 på 3,6 % for hele institutionen og 4,4 % for lærerne, og det hørte dermed til i den lave ende blandt kommunens skoler. Ifølge skoleleder og TR forekommer der stort set ikke sygefravær, som er forårsaget af problemer i arbejdsmiljøet. Et alvorligt enkelttilfælde for ca. halvandet år siden står dog stadig i frisk erindring. En ung vikar blev overfaldet af en elev og blev så stærkt påvirket psykisk heraf, at hun efter en sygeperiode og psykologbehandling valgte at forlade faget.

## Medarbejderdeltagelse

På skolen lægges der stor vægt på, at alle er med til at træffe de beslutninger, der har betydning for arbejdsvilkår og arbejdskvalitet. Der er tale om både direkte og repræsentativ deltagelse.

### Individuel og team-baseret direkte deltagelse

Individuel direkte deltagelse praktiseres først og fremmest i forhold til kerneopgaven, undervisning på klassen. Her har lærerne stor autonomi med hensyn til, hvordan un-



dervisningen afvikles, blot det sker inden for de rammer, som er fastlagt af lovgivningen, den kommunale skoleforvaltning og skolen selv. En del af den autonomi, der traditionelt har ligget hos den enkelte lærer, ligger nu i teamet.

Også på andre måder kan den enkelte lærer søge indflydelse på sine arbejdsforhold, således gennem den årlige MU-samtale og gennem indgivelse af ønsker i forbindelse med den årlige fordeling af arbejdsopgaver og skemalægningen, samt ønsker i forhold til videreuddannelse og anskaffelse af nye hjælpemidler. Ifølge skoleleder og TR er der generelt gode muligheder for at ønskerne opfyldes.

Undervisningsarbejdet er organiseret på grundlag af et to-lærerprincip, hvor to lærere udgør et klasse-team og dækker så mange som muligt af de fag, klassen har. Da der ikke er så mange fag på 1. – 6. klassetrin, er de to klasselærere i stand til at dække langt hovedparten af klassens undervisning.

En del af den autonomi, der tidligere lå hos den enkelte lærer, ligger nu i teamet. Det er primært teamet, der byder ind med ønsker til undervisningsopgaver i forbindelse med den årlige fagfordelingsrunde, og det er teamet, der står for den koordinerende planlægning af undervisningsforløb. Når den årlige fagfordeling og skemalægning har fundet sted, er teamet ifølge skolelederen *”fuldstændigt selvstyrende omkring valg af metoder og tid og sted”*. Teamet kan flytte timer og ændre skemaet, hvis de f.eks. vil bruge en hel dag på billedkunst. På den måde har teamet et større råderum, end den enkelte lærer havde i den traditionelle organisering af undervisningen.

Den høje grad af direkte deltagelse afspejles også i spørgeskemaet, hvor der blandt de 10 respondenter er ni, som ’altid’ eller ’ofte’ oplever stor indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse, mens hhv. fem og seks oplever stor indflydelse på arbejdsmængden og -tempoet.

### Kollektiv direkte deltagelse

Denne form for deltagelse spiller en særlig stor rolle på skolen. Den er primært institutionaliseret gennem en beslutning om, at alle er til stede på skolen mandag eftermiddag. Beslutningen tages op og bekræftes årligt på en pædagogisk weekend, hvor alle lærere deltager. Mandag eftermiddag afvikles det ugentlige lærermøde/pædagogisk rådsmøde (der skelnes ikke så skarpt), ligesom klasse-team og forskellige udvalg kan holde møde. Det er en stærk værdi hos både skoleleder og TR, at alle spørgsmål af betydning for skolens arbejde og arbejdsmiljø skal drøftes på mandagsmøderne, og at det helst skal resultere i konsensusbeslutninger. Blandt de emner, der behandles, kan nævnes budgettet, udarbejdelse af kvalitetsrapport, anskaffelse og ibrugtagning af ny teknologi og aktuelle ’sager’ i forhold til bestemte børn og forældre. Ligeledes behandles initiativer, som mere direkte går på arbejdsmiljøet såsom APV’en og politikker i forhold til mobning, stress og konflikthåndtering.

En anden institution er pædagogisk weekend, som afholdes én gang hvert forår, især med henblik på at planlægge arbejdet i det kommende skoleår. Forud har skolelederen meldt ud, hvilke opgaver der er tale om, og hvor mange timer der er til rådighed, og skoleleder og TR har indgået en akkordaftale. På weekenden byder klasse-team og de enkelte lærere ind på de forskellige opgaver, og i tilfælde, hvor flere ønsker de samme opgaver, sker der en forhandling. Ifølge skolelederen falder dermed 95 % af arbejdsfordelingen på plads. Resten afgøres efterfølgende af skolelederen på baggrund af samtaler med de involverede personer.

Både skoleleder og TR fremhæver denne basisdemokratiske styreform som fordelagtig: *"Der er tid og plads til at folk kan komme til orde"*, siger TR og tilføjer, at skolens ringe størrelse betyder meget for, at modellen kan praktiseres. Skoleleder fremhæver, at det ugentlige møde betyder, at ledelsesbeslutninger kan træffes på et mere gennemtænkt og kvalificeret grundlag.

### Repræsentativ deltagelse

Den repræsentative deltagelse er bygget op omkring én person, nemlig TR, som også er valgt som lærernes sikkerhedsrepræsentant. Han og skolelederen har gennem 13 år opbygget et tæt samarbejde, hvor TR ikke blot spiller rollen som medarbejdernes taleør, men også som sparringspartner for ledelsen. Meget af samarbejdet mellem TR og skoleleder foregår uformelt gennem samtaler fra dag til dag og løbende drøftelser af, hvilke punkter der skal tages op på mandagsmødet. For en stor del er deres rolle at facilitere de beslutninger, der træffes på lærermødet. Heri indgår også overvejelser over, hvornår og hvordan en bestemt sag bedst sættes på dagsordenen.

Til den mere formelle del af samarbejdet hører de allerede omtalte aftaler: Akkord-aftalen, der fastsætter timenormer for forskellige arbejdsopgaver, og en aftale om fleksibel anvendelse af lærerstaben til vikardækning. Dertil kommer en aftale om lokalløn. Sidstnævnte aftale fastlægger kriterier, der sikrer at de lokale lønmidler fordeles lige-  
ligt, idet aftalen ifølge skolelederen bygger på en *"tro på, at vi løfter i fællesskab, og så skal alle også have en bid af kagen"*.

På institutionen findes et SU bestående af tre ledelsesrepræsentanter, tre medarbejderrepræsentanter og sekretæren. TR opfatter ikke SU som et vigtigt organ, men mere som et sted, hvor beslutninger truffet på personalemøder kan få det blå stempel: *"SU er kun for at mødes med dem, vi skal mødes med, og vi bliver afkrævet fire møder"*. I SU-regi drøftes årligt budgettet, og der er bl.a. truffet beslutninger om retningslinjer for deltagelse i efteruddannelse og vedtaget handlingsplaner i forhold til mobning, stress og konflikthåndtering.

TR deltager sammen med skolelederen og pedellen i arbejdsmiljøgruppen (sikkerhedsgruppen). Også dette organ betragtes som underordnet lærermødet. Den vigtigste opgave er udarbejdelse af APV'en og den tilknyttede handlingsplan. APV'en udarbejdes på grundlag af spørgeskemabesvarelser og diskussioner på lærermødet.

TR samt en repræsentant for pædagogerne deltager i institutionens bestyrelse. Ifølge TR er der et godt samarbejde i bestyrelsen, og bestyrelsen spiller en konstruktiv rolle. Gennem repræsentationen i bestyrelsen har lærerne indflydelse på ansættelser.

Samlet må den repræsentative deltagelse karakteriseres som meget høj og omfatter alle spørgsmål af betydning for skolens drift og udvikling; den er især baseret på et tæt og ofte uformelt samarbejde mellem TR og skolelederen.

I spørgeskemaet har de fleste lærere på skolen valgt at krydse af ved 'delvist' som svar på spørgsmålene om, de oplever at have indflydelse via deres tillidsrepræsentant, sikkerhedsrepræsentant og samarbejdsudvalget. Kun et mindretal finder, at disse kanaler i høj grad giver indflydelse.

### Deltagelse og arbejdsmiljø

Både skoleleder og TR er af den opfattelse, at den medarbejderdeltagelse, der praktiseres på skolen, har en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet. Skolelederen fremhæver, at

den basisdemokratiske styreform er med til at udvikle ”en dyb ansvarlighed for at tingene hænger sammen”, og at mandagsmøderne sikrer et bedre beslutningsgrundlag, for ellers ”ser jeg jo ikke alle de problemstillinger, der kan opstå”. TR bemærker, at lærerne ”gerne vil være med til at bestemme”. Omvendt kræver denne model også en høj grad af kollegialitet, og den er sårbar i forhold til personer, der ikke kan eller vil leve op til normerne, jf. det nævnte punkt i APV’en, hvor det påtales, at der forekommer tilfælde af manglende kollegialitet.

Også den repræsentative deltagelse skønnes at medvirke til et godt arbejdsmiljø. De bærende værdier i det tætte og tillidsfulde samarbejde mellem skoleleder og TR er, at skolen skal fungere, opgaverne skal løses, skolen skal være en god arbejdsplads, der tager hensyn til den enkelte lærers ønsker og behov, og skolen skal aktivt bearbejde udefrakommende krav og bestemmelser og finde den bedste måde at håndtere dem på. Selv om både skoleleder og TR oplever mangel på ressourcer og ser nogle af de nye krav, skolen er blevet pålagt, som hæmmende for den optimale skoledrift, er deres bestræbelser fokuseret på at finde konstruktive løsninger. Som et eksempel på det sidstnævnte kan nævnes den måde kravet om skriftlige elevplaner blev tacklet på. Skolelederen beretter:

*”Vi havde to-tre uger, hvor det var helt legalt at skumle over det og være frustreret. Så holdt vi en pædagogisk aften, hvor vi spiste noget godt mad og brugte to en halv time på at afklare, hvordan vi ville løse problemet. Og så så vi en film bagefter, og så havde vi introduceret elevplanerne”.*

Selvom det ikke er pligtigt, insisterede lærerne oven i købet på, at ”her skulle elevplanerne også omfatte sociale handleplaner”.

Det er vores vurdering, at Skole X, trods det reducerede råderum som følge af øget detailstyring fra de overordnede ledelsesniveauer, har en meget høj grad af medarbejderdeltagelse både med hensyn til direkte deltagelse, her specielt den kollektive, og repræsentative deltagelse. Deltagelsen bygger på demokratiske idealer, og den formår på pragmatisk vis at forene hensyn til de ansattes ønsker og interesser med hensyn til de opgaver, lærerne skal løse i deres arbejde. Den høje grad af deltagelse vurderes at have en positiv indflydelse på arbejdsmiljøet.

## Skole Y

Skolen er beliggende i en mindre provinsby. Der er ansat knap 60 personer i lærerstillinger (svarende til 52 fuldtidsstillinger); dertil kommer øvrigt personale. Blandt de 41 lærere, der besvarede spørgeskemaet, var to ud af tre kvinder, og 33 (81 %) havde været ansat i over fem år, mens fire (10 %) havde været på skolen i mindre end et år.

Skolen har undervisning fra børnehaveklasse til 9. klasse og opererer med en opdeling i tre afdelinger: indskolingen, mellemgruppen og overbygningen, som hver har en afdelingsleder. Den overordnede ledelse varetages af skolelederen med ansvar såvel over for den lokale skolebestyrelse som den kommunale skoleforvaltning.

De tre interviewede (skoleleder, tillidsrepræsentant (TR) og sikkerhedsrepræsentant (SR)) udtrykker alle, at skolen gennem de senere år er blevet udsat for øgede krav oppefra. Det drejer sig især om kravene om skriftlige elevplaner, skriftlige eksamener på de mindre fag på overbygningen samt en mere minutiøs evaluering i form af den årlige kvalitetsrapport til kommunen.

Samtidig har skolen selv arbejdet med udvikling af undervisningens former og indhold. Bl.a. er der siden 2005 indført rullende skolestart, således at børn starter i skolen, når de fylder seks. Ud fra en vurdering af deres individuelle behov indplaceres de her i differentierede forløb, som omfatter elever og lærere fra de tre første klassetrin, og dermed bryder med klasseundervisning som bærende organisationsprincip. Et initiativ til en tilsvarende fleksibilisering af undervisningen på overbygningen løb ud i sandet, da det blev nødvendigt at bruge ekstra kræfter på at implementere de nye eksamenskrav. På undersøgelsestidspunktet (foråret 2008) var skolen i færd med at forberede indførelsen af en skolefritidsordning.

Som følge af kommunalreformen kom skolen fra 2007 ind under en ny og væsentlig større kommune. Ifølge TR resulterede dette i et lavere budget og et mindre fald i antallet af lærerstillinger. Nedgangen fandt sted i form af naturlig afgang.

## Arbejds miljø

Hovedparten af lærernes arbejde består af undervisning. Gennemsnitligt har en fuldtidsansat lærer 23-24 lektioner om ugen. Forberedelsestiden er givet med en årsnorm på 375 timer. Den resterende tid bruges på en række forskellige aktiviteter såsom klasselærersfunktionen, deltagelse i team-samarbejde, forældresamtaler etc. Mens undervisnings- og forberedelsesnormer er aftalt i den centrale overenskomst, er normeret tid til de øvrige opgaver aftalt lokalt i en såkaldt akkordaftale. Til akkordaftalen er knyttet en helhedsaftale, som sikrer en gensidig fleksibilitet i arbejdsudførelsen. Det bærende princip er, at den enkelte lærer godskrives for de timer, der er aftalt, snarere end dem, der rent faktisk erlægges; til gengæld står man så til rådighed for løsningen af opgaver, som ikke er aftalt forud, f.eks. vikardækning af en time, hvor en kollega er syg. Kun ved ”*større uforudsete opgaver*” tildeles der ekstra tid, som eventuelt godskrives som overtid.

Kernearbejdet, undervisning, udføres som regel af den enkelte lærer på klassen; det er stadigvæk ”*den privatpraktiserende lærer*”, som TR udtrykker det. Samtidig er planlægning af undervisningens indhold og tværfaglige forløb i stigende grad blevet et team-anliggende – noget som drøftes af klasse-team og fag-team. Team-samarbejdet betyder også, at der sker en fælles tolkning af udviklingen i klassen og hos enkelte elever, ligesom relationen til forældrene er blevet mere kollektiv, og dermed ikke længere typisk er en relation mellem den enkelte lærer og forældrene.

Der er et godt samarbejdsforhold mellem skoleleder og TR, og der synes ikke at være større konflikter i lærerkorpset eller mellem lærere og forældre. Dog nævnes der i interviewene eksempler på såvel, at bestemte lærere ikke kan arbejde sammen, som konfliktfyldte relationer med forældre. Sygefraværet ligger på et middelniveau sammenlignet med de øvrige skoler i kommunen - i 2007 var det 5,8 %.

Arbejds miljøet på skolen opleves af de fleste som godt, men der er samtidig et betydeligt mindretal, der oplever det som problematisk. Over en tredjedel oplever altid eller ofte følelsesmæssige belastninger og at skulle arbejde mere, end man er ansat til, mens hver sjette oplever altid eller ofte at have mere at lave, end de kan overkomme. Blandt de 41, der besvarede spørgeskemaet, vurderer 23 (56 %) arbejds miljøet som godt eller meget godt, 13 vurderer det som nogenlunde, mens fem finder det dårligt eller meget dårligt. Adspurgte separat om det fysiske og psykiske arbejds miljø er det dog kun hhv. 41 og 46 %, der har en positiv vurdering. Temmelig mange, nemlig knap

30 % oplever, at de ofte eller altid er stressede og udkørte, og at arbejdet går ud over privatlivet.

Skolelederen ser det som et problem, at *”de udmeldinger, der kommer i de her år, er alt, alt for uklare og bliver ændret tit”*. Som eksempel nævner han bl.a., at der vedrørende elevplanerne kom forskellige krav fra ministerium og kommune. Han ser det som nødvendigt at sortere i kravene og *”sætte nogle hegn op”*.

De problemer med arbejdsmiljøet, som lærerne oplever, er nærmere beskrevet i skolens APV fra 2007. APV'en er meget detaljeret og rummer bl.a. en opstilling af fejl og mangler i faglokalerne (et område, hvor skolen også har været under pres fra Arbejdstilsynet). De væsentligste problemer synes dog klart at vedrøre det psykiske arbejdsmiljø. Her nævner APV'en bl.a. som problemer, at:

- *”Der hele tiden kommer nye tiltag og ændringer af eksisterende aftaler fra ministeriet og forvaltningen”*
- *”Arbejdsbyrden føles i perioder som uoverkommelig – elevplaner og -samtaler, eksamen, nationale test m.v.”*
- *”Stress og arbejdspress, vanskelige elever m.m.”*

Til problemkataloget er føjet et lille notat om sygefravær:

*”Sygefraværet på skolen viser for skoleåret 2006/07 et ualmindeligt højt sygefravær. Årsagen er seks langtidssygemeldte lærere og en leder. Tre af fraværene relaterer sig til [ikke arbejdsrelateret, red.] sygdom, mens de sidste fire fravær helt eller delvist kan henføres til arbejdsrelateret stress. Tre af fraværene har resulteret i arbejdsophør, mens fire af de sygemeldte er i arbejde igen”*.

Vi vil nedenfor vende tilbage til denne periode med højt sygefravær og den rolle, som medarbejderdeltagelsen har haft både for problemernes opståen og i forbindelse med forebyggelse af lignende tilfælde i fremtiden.

## Medarbejderdeltagelse

Både skoleleder og TR betragter medarbejderdeltagelse, både den direkte og den repræsentative, som en naturlig del af skolens drift. De er dog også begge af den opfattelse, at der er en vis splittelse i lærerkorpset, hvor de ældre lærere har forventninger om, at kollegiale drøftelser og beslutninger truffet i fællesskab skal spille en stor rolle, mens de yngre i højere grad forventer, at ledelsen træffer beslutningerne.

### Individuel og team-baseret direkte deltagelse

Den individuelle direkte deltagelse består først og fremmest i den beslutningskompetence, handelfrihed og autonomi, som de 'privatpraktiserende' lærere har i deres job. Inden for de rammer, der er fastsat af ministerium og kommune, har den enkelte lærer stor frihed til selv at forvalte undervisningen, herunder til at vælge undervisningsmateriale og -metoder og til at bestemme rækkefølgen i løsningen af opgaverne. Autonomien i jobbet er dog som allerede nævnt blevet mindre i de senere år som følge af mere detaljerede mål og eksamensregler samt kravet om skriftlige elevplaner.

Lærerne har også uden for klassen mulighed for individuelt at deltage i beslutninger om deres arbejdsforhold. Det kan ske gennem den årlige MU-samtale (som dog delvis blev sløjft i det foregående år pga. stort arbejdspress for ledelsen); i forbindelse med den årlige fagfordelingsrunde, hvor ønsker til undervisning og andre opgaver kan indgives; og gennem ønsker om efteruddannelse og IT-opkvalificeringskurser. Der er her tale om, at man kan fremkomme med sine ønsker, og ifølge TR tages der – så vidt det overhovedet skønnes muligt af ledelsen – hensyn til de fremførte ønsker.

Den individuelle deltagelse giver kun begrænset indflydelse over arbejdsmængden, som stort set kun kan reguleres ved at skrue op eller ned for forberedelsen. Dette er dog vanskeligt i praksis, fordi mindre forberedelse vil bringe den enkelte lærer på kollisionskurs med egne opfattelser af, hvad der skal til for at levere god undervisning. Ligeledes er der stort set ingen indflydelse på timernes placering på det skema, man får, da det af logistiske hensyn kun i ringe grad er muligt at tage individuelle hensyn. Til gengæld har læreren betydelig frihed til selv at vælge, hvornår forberedelsestiden placeres, og hvornår der afholdes elev-/forældresamtaler. Denne frihed forhindrer dog ikke, at lærerne ofte oplever spidsbelastningsperioder, hvor arbejdsmængden forekommer belastende.

I spørgeskemaet ses den direkte deltagelse afspejlet i, at 75 % af lærerne på skolen oplever, at de ofte eller altid har stor indflydelse på tilrettelæggelsen af deres arbejde, mens de tilsvarende tal, når det drejer om arbejdstempo og arbejdsmængde, ligger på hhv. 60 og 42 %.

Den team-baserede deltagelse modificerer og supplerer den individuelle. Der er i akkordaftalen afsat timer til arbejde i såvel klasse- som fag-team. Team-deltagelsen kræver samarbejde og kan af nogen opleves som en reduktion af den individuelle autonomi, men hvis ellers samarbejdet fungerer, er det som regel med til at øge indflydelsen over arbejdet. Dels i forhold til klassen, hvor man i teamet har mulighed for at drøfte vanskeligheder såvel som idéer til nye tiltag, og dels også i forhold til ledelsen, fordi visse ledelsesopgaver delegeres til teamet. Det sidste gælder især i indskolingen, hvor de enkelte huse har beføjelser til selv at forvalte deres del af budgettet og til selv løbende at planlægge og lægge skema.

TR understreger, at organiseringen i team også betyder, at der nu altid er to lærere til stede ved møder med forældre, hvilket opleves som en klar fordel i situationer, hvor relationen mellem skole og forældre er konfliktpræget.

### Kollektiv direkte deltagelse

Den kollektive eller kollegiale direkte deltagelse udspiller sig gennem møder i forskellige fora. Der er dels fagudvalgsmøder, hvor faggruppen udøver indflydelse på f.eks. udvælgelse af undervisningsmateriale og ønsker til fagfordelingen, dels plenummøder, enten på afdelingsniveau eller for hele skolen. De sidstnævnte kan enten være møder i pædagogisk råd eller lærermøder.

Pædagogisk råd, som drøfter principper for undervisningen og er rådgivende for skolebestyrelsen, holder møde hver anden måned. Ifølge skolelederen er der over de sidste par årtier sket en reel kompetenceforskydning fra pædagogisk råd (kollegialt styre) til skoleledelsen, men rådet spiller dog fortsat en vigtig rolle som det sted, hvor bl.a. ændringer i undervisningens struktur og former drøftes igennem.

Lærermøder drejer sig primært om arbejdsvilkårene og afholdes, når ledelsen eller skolelederen og TR i fællesskab finder behov for det. Et årligt tilbagevendende lærer-

møde holdes i forbindelse med fagfordelingen, og er en del af øvelsen med at få kabal til at gå op med hensyn til, hvem der skal lave hvad i det kommende skoleår. Et andet møde, som de interviewede fortalte om, drejede sig om de skriftlige elevplaner og nærmere om, hvordan der kunne skaffes tid til den nye opgave. Dette skete sideløbende med, at man i pædagogisk råd diskuterede de pædagogiske aspekter ved elevplanerne.

Ifølge akkordaftalen for 2007/08 tildeles hver lærer årligt 16 timer til deltagelse i pædagogisk råd, lærermøder og lignende, mens der er afsat 34 timer pr. lærer til bl.a. udviklingsarbejde i fagudvalgene, planlægning af f.eks. temauger samt medarbejdersamtale.

### Repræsentativ deltagelse

Den indirekte, repræsentative deltagelse foregår først og fremmest gennem TR og SR og de organer, de deltager i. Lærernes TR er repræsenteret i samarbejdsudvalget og lægger her primært sit arbejde i FU, som er det underudvalg, hvor lærernes arbejdsvilkår drøftes.

FU holder møde en gang om ugen og består af tre ledelsesrepræsentanter og fem medarbejderrepræsentanter, hvor det bl.a. sikres, at der er repræsentation fra hver af de tre afdelinger. Blandt større emner, som behandles i FU, er budgettet, den årlige fagfordeling og den kvalitetsrapport, der hvert år skal indleveres til kommunen. Ligeledes har FU lagt megen energi i at diskutere stressforebyggelse på baggrund af de tidligere omtalte langtidssygemeldinger. Dette arbejde har bl.a. resulteret i udarbejdelsen af en pjece om stress.

SR udgør sammen med skolelederen og pedellen arbejdsmiljøgruppen (AMG), der modsvarer arbejdsmiljølovens krav om en sikkerhedsgruppe. AMG udgør en gruppe under den kommunale skoleforvaltnings sikkerhedsudvalg og holder 4-5 møder om året, men holdt ifølge SR dog en del flere i 2007, fordi *”vi var inde omkring, der var en hel del lærere, der gik ned med stress”*. AMG har derigennem, sammen med FU, fået etableret et beredskab mod stress. Der er nedsat et udvalg med skoleleder, TR, SR samt et par yderligere medlemmer, hvis opgave det er at holde øje med, hvordan kollegerne har det. Derudover er AMG's vigtigste funktion at udarbejde APV'en og overvåge implementeringen af de problemløsninger, den angiver. SR har også oplevet at blive inddraget i forbindelse med fagfordelingen i tilfælde, hvor bestemte kolleger har tilkendegivet, at de ikke kan arbejde sammen indbyrdes.

Et tredje organ for indirekte deltagelse er skolebestyrelsen, hvor medarbejderne har to pladser og har valgt at give dem til lærernes TR og SR. Ifølge de interviewede er bestyrelsen et sted, der hverken væsentligt begrænser eller forøger de ansattes indflydelse. Dog giver denne kanal de ansattes repræsentanter indflydelse på ansættelser, idet de sammen med to forældrerepræsentanter og skolelederen indstiller, hvem der skal ansættes. I langt de fleste tilfælde er der enighed i udvalget om, hvem man ønsker at ansætte.

Et vigtigt element i den repræsentative deltagelse er akkordaftalen, som forhandles mellem skoleleder og TR. Her er der fastlagt tidsnormer for stort set alt det arbejde, som ikke består i undervisning eller forberedelse. Aftalen fornys hvert år, og dele af den diskuteres forudgående på et lærermøde. Senest har et vigtigt og vanskeligt punkt været at få afsat tid til de skriftlige elevplaner, samtidig med at tiden til visse andre aktiviteter måtte beskæres.

Selvom den repræsentative deltagelse således alt i alt er betydelig, oplever lærerne ikke nogen høj grad af indflydelse gennem de repræsentative kanaler. Kun mellem fem og 10 % svarer, at det er tilfældet i forhold til spørgsmålene om indflydelse via tillidsrepræsentant, samarbejdsudvalg og sikkerhedsrepræsentant. En stor andel krydser dog af ved, at disse kanaler giver delvis indflydelse.

## Deltagelse og arbejdsmiljø

De interviewede tilkendegiver alle, at de opfatter den medarbejderdeltagelse, der praktiseres på skolen, som en positiv faktor i forhold til arbejdsmiljøet. TR giver udtryk for, at de ansatte bliver hørt, og at dette er vigtigt. Skolelederen mener ikke, at de arbejdsmiljøproblemer, der har været, skyldes samarbejdsproblemer. Han er rimelig sikker – og bakkes op af SR – i sin analyse af årsagerne til, at fire ansatte i skoleåret 2006-07 blev langtidssyge pga. stress. For to personers vedkommende skyldtes det, at de i forbindelse med indførelsen af den fleksible rullende skolestart stillede for store krav til sig selv, havde for høje ambitioner og ifølge TR også i nogen grad manglede kollegial støtte. I projektet med at udforme en skole, hvor mange af de faste grænser og skemaer var ophævet, engagerede de sig i en grad, der til sidst førte til stress og sammenbrud. For to andre læreres vedkommende var det de nye eksamenskrav for de små fag på overbygningen, der fik læsset til at tippe. De følte, at de på kort tid temmelig radikalt skulle lave om på deres undervisning for at eleverne kunne være klædt på til skriftlig eksamen. Den ene af lærerne havde ved den forudgående fagfordeling bedt sig fritaget for denne undervisning, men ledelsen havde ikke set sig i stand til at imødekomme ønsket.

I det sidstnævnte tilfælde kan man tale om, at der var manglende indflydelse via den direkte deltagelse, og at dette var medvirkende til denne medarbejders sygemelding og senere exit fra arbejdsmarkedet. Men bagved lå som nævnt de nye og øgede krav til arbejdet.

Hvis vi kobler medarbejderdeltagelsen med de omtalte sygemeldinger, ser vi altså dels eksempler på, at stor individuel deltagelse (og engagement) i et udviklingsforløb, som klart havde elementer af grænseløshed i sig, førte til stress og langvarigt fravær fra arbejdspladsen. Og dels finder vi eksempler på, at medarbejderdeltagelsen ikke er stærk nok til, at man kan søge sig friholdt fra nye krav, som man umiddelbart ikke føler at magte.

Medarbejderdeltagelsen var imidlertid ikke blot inde i billedet som (*med*)årsag til de nævnte stresstilfælde, men er på skolen også efterfølgende blev sat ind som *middel* til at forhindre lignende tilfælde i fremtiden. Både i FU (lærernes samarbejdsudvalg) og i AMG er der foregået et systematisk arbejde med at forebygge stress. Selvom SR medgiver, at det er "*uhyggeligt svært*", har man foranstaltet, at et stressudvalg nu prøver at opfange signaler, der kan være tegn på stress hos kolleger. Udvalget – og kollegerne i det hele taget – har det som opgave at gå til SR eller TR, hvis de ser tegn på, at en kollega er "*på vej ud over kanten*". SR beretter videre, at han eller TR i tre tilfælde har taget samtaler med kolleger, som var fundet stress-truede. Man forsøger at gå ind og diskutere den pågældendes situation og, om fornødent, at aflaste vedkommende fra presserende arbejdsopgaver.

Gennem deres indsats har AMG og FU også søgt at skærpe den generelle opmærksomhed om stress og om vigtigheden af ikke at stille for ambitiøse krav til eget arbejde. Man er ikke i stand til at påvirke de ydre krav – der som nævnt har været mærkbart



voksende i de senere år – men bearbejder i stedet den subjektive oplevelse og forvaltning af kravene. Trods det begrænsede virkefelt må det formodes, at den øgede medarbejderdeltagelse, der er mobiliseret med henblik på stressbekæmpelse, vil have en positiv effekt på arbejdsmiljøet.

Ved korrelationsanalyse findes en signifikant positiv sammenhæng mellem oplevelsen af godt arbejdsmiljø og følgende variable (efter styrke i korrelationen):

- Fælles bestræbelser på at sikre, at krav er passende
- Mulighed for at udføre arbejdet, så kvaliteten er i orden
- Social støtte fra kolleger
- Indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse
- Anerkendelse fra ledelsen
- Indflydelse via TR

Samtidig findes en negativ sammenhæng i forhold til følgende variable:

- Arbejdet opleves som følelsesmæssigt belastende
- Oplevelse af krav i arbejdet, der går ud over forholdet til kollegerne

Der er også en rimelig stærk, men ikke helt signifikant, negativ sammenhæng mellem kvantitative krav (at have mere at lave end man kan overkomme) og godt arbejdsmiljø.

Arbejdsmiljøets kvalitet på Skole Y hænger således sammen med både indflydelse (deltagelse) og krav, men også andre forhold, herunder en komponent, vi måske kan kalde integration i et fællesskab og en fælles interessevaretagelse (social støtte, anerkendelse, fælles bestræbelser i forhold til krav, oplevelse af indflydelse via TR).

Det er vores vurdering, at Skole Y har en høj grad af medarbejderdeltagelse, både hvad angår de direkte og de repræsentative former for deltagelse. I tråd med de interviewede nøgleaktører på arbejdspladsen vurderer vi ligeledes, at deltagelsen samlet set påvirker arbejdsmiljøet i en positiv retning, idet den på forskellige måder øger de ansattes indflydelse, som bl.a. er blevet brugt til at skabe løsninger på, hvordan nye krav kan inkorporeres i arbejdet med henblik på at minimere belastningerne for den enkelte lærer. Dette er dog ikke altid lykkedes. Hverken ledelsen eller medarbejderindflydelsen har kunnet neutralisere de øgede belastninger, der er kommet af kombinationen af øgede krav og forventninger og færre økonomiske ressourcer til skolen.

Og hverken ledelse eller medarbejderdeltagelse har kunnet forhindre, at nogle medarbejdere er brudt ned med stress udløst af forøgede krav fra det øverste ledelsesniveau (ministeriet) eller høje krav, som den enkelte lærer har stillet til sig selv. I det sidste tilfælde er der tale om, at enkelte medarbejdere ikke har kunnet forvalte en høj grad af direkte deltagelse i et projektlignende udviklingsarbejde på en for dem selv sundhedsmæssigt forsvarlig måde.

Endelig viser casen, at medarbejderdeltagelsen kan mobiliseres som en ressource i forebyggelsen af truende arbejdsmiljøbelastninger. Både gennem lærermøder, målrettede indsatser i sikkerhedsorganisationen og samarbejdsudvalget og nedsættelse af et særligt udvalg er der sat fokus på, hvordan man hjælper hinanden med at beskytte sig mod stress. På undersøgelsestidspunktet var stressniveauet – som allerede nævnt – dog fortsat højt.

## Sammenligning af de to skoler

Vi har i analyserne af de to skoler – hvor kilderne hovedsageligt har været interviewene med nøglepersoner og skriftligt materiale om bl.a. SU, SiO og APV – konkluderet, at der er et meget højt niveau af medarbejderdeltagelse på Skole X, og et højt niveau på Skole Y. Vi har endvidere konkluderet – bedømt ud fra de interviewede nøglepersoner beretninger og opfattelser – at medarbejderdeltagelsen har en positiv indvirkning på arbejdsmiljøets kvalitet, samtidig med at deltagelsen på Skole Y dog ikke har været i stand til at forhindre alvorlige arbejdsmiljøproblemer.

Vi vil nu mere systematisk inddrage data fra spørgeskemaundersøgelsen og derigennem søge at belyse, hvad der kan forklare forskellene i arbejdsmiljø på de to skoler. Først ser vi på de spørgsmål, der belyser arbejdsmiljøets kvalitet. Dernæst på spørgsmål, der kan forklare forskelle heri.

### Arbejdsmiljø

Tabel 7.1-7.3 viser den procentvise fordeling for, hvordan lærerne på de to skoler vurderer deres arbejdsmiljø.

*Tabel 7.1: Vurdering af fysisk arbejdsmiljø*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Skole X	70	30	0	100	10
Skole Y	41	37	22	100	41

*Tabel 7.2: Vurdering af psykisk arbejdsmiljø*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Skole X	70	30	0	100	10
Skole Y	46	39	15	100	41

*Tabel 7.3: Vurdering af arbejdsmiljø samlet*

	Meget godt/ godt	Nogenlunde	Dårligt/ meget dårligt	Total	n
Skole X	80	20	0	100	10
Skole Y	56	32	12	100	41

Det ses, at lærerne på Skole X vurderer deres arbejdsmiljø klart bedre end lærerne på Skole Y. Tilsvarende forskelle findes, når der ses på forekomsten af stress, træthed og balancen arbejdsliv-privatliv - som det fremgår af tabel 7.4-7.6.

*Tabel 7.4: Hvor tit har du følt dig stresset?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/ på intet tids- punkt	Total	n
Skole X	10	30	60	100	10
Skole Y	29	24	46	100	41

*Tabel 7.5: Hvor tit har du følt dig udkørt?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/på intet tidspunkt	Total	n
Skole X	0	20	80	100	10
Skole Y	29	24	46	100	41

*Tabel 7.6: Tager arbejdet så meget af din energi, at det går ud over privatlivet?*

	Hele tiden/en stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden/på intet tidspunkt	Total	n
Skole X	0	20	80	100	10
Skole Y	27	42	32	100	41

Det fremgår, at forekomsten af stress, udkørthed samt negative konsekvenser for privatlivet er væsentligt hyppigere på Skole Y end Skole X. Samlet set opleves arbejdsmiljøet således som klart bedre på Skole X end Skole Y.

## Deltagelse

Det næste trin i analysen er nu at afdække forhold, der kan tænkes at forklare denne forskel, og herunder specielt at belyse medarbejderdeltagelsens rolle. I spørgeskemaet søges den direkte deltagelse belyst gennem en serie spørgsmål om oplevet indflydelse på forskellige aspekter ved arbejdet, jf. tabel 7.7-7.9.

*Tabel 7.7: Har du stor indflydelse på tilrettelæggelsen af dit arbejde?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/næsten aldrig/aldrig	Total	n
Skole X	90	10	0	100	10
Skole Y	76	24	0	100	41

*Tabel 7.8: Har du stor indflydelse på beslutninger om, hvor meget du skal lave?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/næsten aldrig/aldrig	Total	n
Skole X	50	40	10	100	10
Skole Y	42	49	10	100	41

*Tabel 7.9: Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejdstempo?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/næsten aldrig/aldrig	Total	n
Skole X	60	40	0	100	10
Skole Y	61	27	12	100	41

Der er en rimelig klar tendens til, at indflydelsen på tilrettelæggelsen af arbejdet opleves som større på Skole X end på Skole Y, mens der kun er små forskelle, når det gælder indflydelse på arbejdsomfang og arbejdstempo. Det sidstnævnte er måske ikke

overraskende i og med, at kravene til arbejdsmængde og -tempo i høj grad fastlægges på beslutningsniveauer, der ligger over den enkelte skole (lovgivning og overenskomst).

*Tabel 7.10: Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Skole X	70	30	0	100	10
Skole Y	74	24	2	100	41

Der er, jf. tabel 7.10, ikke nævneværdige forskelle, når det drejer sig om læringsmuligheder i arbejdet. Hvis vi derimod ser på en vigtig forudsætning for indflydelse, nemlig hvor godt man føler sig informeret om beslutninger på arbejdspladsen, er der en markant forskel i Skole X' favør, jf. tabel 7.11.

*Tabel 7.11: Får du på din arbejdsplads information om vigtige beslutninger om f.eks. ændringer og fremtidsplaner i god tid?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Skole X	100	0	0	100	10
Skole Y	17	66	17	100	41

Endelig belyser spørgeskemaet den indflydelse, lærerne oplever gennem den repræsentative deltagelse. Besvarelsene er samlet i tabel 7.12.

*Tabel 7.12: Indflydelse på arbejdsforholdene via tillidsrepræsentant (TR), samarbejdsudvalg (SU) og sikkerhedsrepræsentant (SR)?*

		I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe grad/ slet ikke	Ej relevant	Total	n
TR	Skole X	30	50	20	0	100	10
	Skole Y	5	63	32	0	100	41
SU	Skole X	20	70	10	0	100	10
	Skole Y	10	42	44	5	100	41
SR	Skole X	20	70	10	0	100	10
	Skole Y	5	42	54	0	100	41

Der ses her en tydelig tendens til, at lærerne på Skole X oplever mere indflydelse gennem de repræsentative deltagelseskanaler, end det er tilfældet hos deres kolleger på Skole Y. Dette kan virke paradoksalt, da den repræsentative deltagelse faktisk spiller en større rolle på Skole Y end på Skole X. Svarene kan afspejle, at distancen mellem repræsentanten og de repræsenterede er meget mindre på den lille Skole X end på Skole Y, der har fire gange så mange lærere.

Samlet tegner der sig herefter et billede, hvor lærerne på Skole X sammenlignet med Skole Y er bedre informeret om beslutninger; i moderat grad oplever større indflydelse på arbejdstilrettelæggelse; og i tydelig grad oplever større indflydelse via TR og øvrige kanaler for repræsentativ indflydelse. Denne forskel træder endnu tydeligere frem, hvis vi – som i tabel 7.13 – ser på lærernes ønsker om mere indflydelse. Tabellen viser på markant vis, at mens lærerne på Skole Y efterspørger mere indflydelse, så synes lærerne på Skole X at være mætte af indflydelse.

*Tabel 7.13: Synes du, at du burde have større indflydelse på din arbejdsplads?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Skole X	0	30	70	100	10
Skole Y	34	49	17	100	41

### Krav, social støtte og anerkendelse

Ud over deltagelse belyser spørgeskemaet også tre andre faktorer, som i forskningen anses for væsentlige for arbejdsmiljøets kvalitet, nemlig krav, social støtte og anerkendelse. Tabel 7.14-7.17 viser, hvordan kravene til arbejdet opfattes af lærerne på de to skoler.

*Tabel 7.14: Har du mere at lave i dit job end du kan overkomme?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Skole X	20	40	40	100	10
Skole Y	17	68	15	100	41

*Tabel 7.15: Arbejder du flere timer end du er ansat til?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Skole X	10	60	30	100	10
Skole Y	34	49	17	100	41

*Tabel 7.16: Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer?*

	Altid/ofte	Sommetider	Sjældent/ næsten aldrig/ aldrig	Total	n
Skole X	0	90	10	100	10
Skole Y	39	44	17	100	41

*Tabel 7.17: Er der krav i dit arbejde, som går ud over forholdet til kollegerne?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Skole X	0	0	100	100	10
Skole Y	15	34	51	100	41

Selvom det for et flertal på begge skoler kun er sommetider eller sjældent, at de oplever at have for meget at lave og at skulle præstere overarbejde – hvilket formentlig afspejler den ujævne fordeling af arbejdet over året – er det også tydeligt, at lærerne på Skole Y oplever større krav end deres kolleger på Skole X. Det gælder specielt med hensyn til følelsesmæssige belastninger og kan bl.a. tænkes at hænge sammen med, at Skole Y i modsætning til Skole X også omfatter 7.- 10. klasse, hvor der typisk er alvorligere konflikter end i de yngre klasser. En anden tolkning kan være, at lærerne på Skole X via den intense deltagelse i højere grad diskuterer krav og belastende situationer, og dermed aftaler sig frem til et stærkere beredskab til at håndtere dem. Det er i

hvert fald karakteristisk, jf. tabel 7.17, at lærerne på Skole X ikke oplever, at der er krav, som belaster forholdet til kollegerne, mens dette er tilfældet i nogen grad på Skole Y. Men under alle omstændigheder kan de oplevede højere krav på Skole Y være en medvirkende årsag til, at arbejdsmiljøet her opleves som dårligere end på Skole X.

Som vist i tabel 7.18 er der på Skole Y ligeledes relativt færre, der oplever, at de har mulighed for at udføre arbejdet på en måde, så kvaliteten er i orden.

*Tabel 7.18: Synes du, at du har mulighed for at udføre arbejdet, så kvaliteten er i orden?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Skole X	70	30	0	100	10
Skole Y	51	46	2	100	41

Angående social støtte viser tabel 7.19, at den kollegiale sociale støtte er mest udbredt på Skole X. Dette må antages at hænge sammen med den høje grad af kollektiv deltagelse, der praktiseres på Skole X.

*Tabel 7.19: Hvis du har et problem på dit arbejde, får du så støtte fra kollegerne?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Skole X	80	20	0	100	10
Skole Y	59	32	10	100	41

Som det fremgår af tabel 7.20, er der dog på ingen af skolerne nogen klar tendens til, at den sociale støtte indbefatter en fælles normdannelse i forhold til arbejdskravene, i hvert fald er der en betydelig andel, der ikke føler sig inkluderet i den henseende.

*Tabel 7.20: Findes der mellem kollegerne fælles bestræbelser på at sikre, at arbejdskravene er passende?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Skole X	40	10	50	100	10
Skole Y	17	44	39	100	41

Endelig viser tabel 7.21, at det også er på Skole X, at lærerne oplever mest anerkendelse og påskønnelse fra ledelsens side – forskellen her er markant.

*Tabel 7.21: Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?*

	I meget høj/ høj grad	Delvist	I ringe/meget ringe grad	Total	n
Skole X	90	10	0	100	10
Skole Y	24	54	22	100	41

## Konklusion

Analyserne af de to skoler og den sammenlignende analyse har søgt efter forklaringer på forskellen mellem et exceptionelt godt arbejdsmiljø på Skole X og et temmelig problematisk arbejdsmiljø på Skole Y. Analysens hovedformål har været at afdække

medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøet. Vi fandt, at medarbejderdeltagelsens niveau er meget højt på Skole X, men også relativt højt på Skole Y. Ligeledes fandt vi, at lærerne på Skole X føler sig bedre informeret, oplever lidt mere individuel indflydelse og noget mere repræsentativ indflydelse end kollegerne på Skole Y. Dette i en grad, så de i modsætning til Skole Y's lærere ikke efterspørger mere indflydelse. Lærerne på Skole X oplever desuden mere social støtte fra kollegerne og – meget markant – mere anerkendelse fra ledelsen.

Vi kan ikke konkludere, at medarbejderdeltagelsen isoleret set er den afgørende faktor til forklaring af arbejdsmiljøforskellen mellem de to skoler, men der kan ikke være tvivl om, at den spiller en vigtig rolle. Medarbejderdeltagelsen på Skole X er især karakteriseret ved en meget høj grad af direkte kollektiv indflydelse og et meget tæt samarbejde mellem skoleleder og TR. Medarbejderdeltagelsen er indskrevet i en demokratisk og egalitær styreform, der ses som fordelagtig af både skolelederen, TR og de ansatte, men som også er afhængig af de værdier, der præger skoleleder og TR. Den demokratiske styreform, og den kollegiale måde hvorpå den praktiseres, indebærer også, at lærerne oplever en høj grad af social støtte og anerkendelse. Den samme styreform ville ikke kunne praktiseres på Skole Y, fordi den mødeform, som Skole X' 14 lærere anvender, ikke umiddelbart er brugbar for en forsamling på 60 personer. Skulle den overføres til Skole Y, måtte det være på afdelingsniveau.

På begge skoler omfatter medarbejderdeltagelsen stort set kun beslutninger på det operationelle og taktiske niveau, men ikke det strategiske niveau, hvor de overordnede krav til arbejdet fastlægges. Dette giver på begge arbejdspladser principielt en vigtig begrænsning i medarbejderdeltagelsens muligheder for at sikre et godt arbejdsmiljø. Samlet er den lille Skole X med sin basisdemokratiske styreform og kultur, og sin meget høje grad af medarbejderdeltagelse, bedre i stand til at bearbejde og håndtere kravene, end det er tilfældet med den styrings- og størrelsesmæssigt mere 'normale' Skole Y. Men det skal samtidig nævnes, at man på Skole Y har intensiveret medarbejderdeltagelsen med henblik på at forebygge psykiske arbejdsmiljøproblemer i fremtiden.

## Kap. 8:

# Arbejds miljø og deltagelse på en IT-virksomhed

Den IT-arbejdsplads, der indgår i undersøgelsen, er beliggende i en større provinsby, og er del af et dansk aktieselskab, som igen er datterselskab til en nordamerikansk multinational koncern. Virksomheden arbejder med udviklingsopgaver inden for mobiltelefoni og udgør på globalt plan en blandt flere udviklingsafdelinger i koncernen. I undersøgelsen indgår kun kernegruppen af medarbejdere, nemlig dem, der direkte beskæftiger sig med udvikling af nye produkter. Der er hovedsageligt tale om ingeniører og dataloger med en akademisk uddannelse.

## IT-branchen

Informationsteknologi indgår efterhånden i alle virksomheder og brancher, men som branche betragtet er IT-branchen defineret ved, at den omfatter virksomheder, hvor produkter og ydelser i hovedsagen vedrører informationsteknologi, hvad enten der er tale om udvikling, fremstilling, implementering, drift eller vedligeholdelse af IT. ARIT-undersøgelsen fra 2003 opgjorde antallet af beskæftigede i branchen til ca. 110.000 (Jensen m.fl. 2003).

Branchen har ry for at være lidt af en 'wild west' branche. Den overskrider hele tiden teknologiske grænser og tilegner sig 'nyt land' og er præget af mange nye virksomheder og en jagt på nye teknologiske løsninger. Om idéerne til nye produkter og løsninger kan udvikles, så de opnår succes på markedet, er der ofte betydelig usikkerhed om. Det er også en branche, hvor arbejdsforholdene i mange virksomheder ikke er underlagt overenskomstmæssig regulering, dog udgør de større og mere etablerede virksomheder i nogen grad en undtagelse til dette mønster.

Brancheorganisationen IT Branchen søger at organisere IT-virksomheder med henblik på en fælles interessenmæssig repræsentation. Den omfatter:

*"virksomheder, der i væsentlig grad beskæftiger sig med udvikling, produktion, import og/eller forhandling af kontor- og dataudstyr, systemer samt software"* (citater fra vedtægter, [www.itb.dk](http://www.itb.dk)).

Organisationen er ikke en arbejdsgiverorganisation, men er medlem af Dansk Erhverv, hvorigennem en tilknytning til det organiserede arbejdsmarked kan opnås, om ønsket. På branchens lønmodtagerside findes der ikke en enkelt organisation, hvor de ansatte naturligt hører hjemme. De vigtigste organisationer for ansatte i branchen er HK, Teknisk Landsforbund og PROSA for faglærte og mellemuddannedes vedkommende, og IDA og DM for de akademisk uddannede. Der findes ingen overenskomst for IT bran-



chen som sådan, men virksomheder, der er arbejdsgivermedlemmer af Dansk Erhverv og Dansk Industri, vil være dækket af de overenskomster, som disse organisationer indgår i.

De fleste virksomheder i branchen organiserer arbejdet efter en matrix-struktur, hvor medarbejderne er knyttet til en afdeling, men samtidig til et eller flere projekter, hvor arbejdet ofte foregår i teams. Projektarbejde, hvor et bestemt produkt skal leveres til en bestemt deadline, er udbredt i branchen. Det betyder typisk travlhed og lange arbejdsdage op til en deadline. Om denne struktur konstaterede ARIT-undersøgelsen:

*”Generelt giver medarbejderne udtryk for (...), at de deadlines, der arbejdes under, er urealistiske. Dette ses som en følge af stor og ulige konkurrence, hvor enten den lille IT-virksomhed, som residerer i en garage, eller den store mastodont, der kan leve med et midlertidigt tab på en opgave, dumper priserne (...) Dette betyder, at arbejdspresset generelt er for stort inden for IT-branchen (...).” (Jensen m.fl. 2003: 48).*

### Medarbejderdeltagelse

Projektorganiseringen, det relativt kreative indhold i arbejdet samt relativt flade organisationsstrukturer gør, at beslutningskompetence i betydelig grad overlades til medarbejdere og grupper af medarbejdere. Både med hensyn til indflydelse, involvering i arbejdet og udviklingsmuligheder ligger branchens medarbejdere klart over gennemsnittet for samtlige lønmodtagere (Jensen m.fl. 2003: 65-70). Graden af direkte deltagelse må således karakteriseres som relativt højt. Samtidig finder ARIT-undersøgelsen dog, at det ansvar, der pålægges medarbejderne, i forhold til projektgennemførelse og overholdelse af deadlines mv., er så stort, at der er tale om manglende balance mellem ansvar og indflydelse (Jensen m.fl. 2003: 34). Den direkte deltagelse synes altså primært at vedrøre selve arbejdsituationen, men ikke fastlæggelsen af de krav, der stilles til arbejdet.

Vilkårene for repræsentativ deltagelse i IT-branchen afspejler den ujævne dækning af overenskomstmæssig regulering. Det typiske er, at der hverken findes tillidsrepræsentanter eller samarbejdsudvalg. Dermed udgør sikkerhedsorganisationen sammen med repræsentation i bestyrelsen de eneste kanaler til repræsentativ deltagelse. Den sidstnævnte mulighed kræver mindst 35 ansatte og udnyttes sædvanligvis ikke i virksomheder med under 200 ansatte (Lavesen og Kragh-Stetting 2007: 9).

Samlet har vi altså at gøre med en branche, hvor den direkte deltagelse er relativt høj, mens den repræsentative deltagelse som oftest er begrænset til medarbejdernes repræsentation i sikkerhedsorganisationen.

### Arbejds miljø

IT-arbejde forbindes ofte med stress og lange arbejdstider. Dette billede bekræftes af ARIT-undersøgelsen, om end mindre markant end det var tilfældet i en caseundersøgelse, der kortlagde, hvordan måden at organisere arbejdet på i en IT virksomhed førte til stress og i enkelte tilfælde udstødning (Tynell 2002). Ifølge ARIT har ansatte i IT-branchen i højere grad stress-symptomer end andre ansatte, og hvad angår arbejdstid ligger den for f.eks. systemudviklere på ca. 40 timer om ugen, mens den i spidsbelastningsperioder når op på 50 (Jensen m.fl. 2003: 59-60). Undersøgelsen viser

også, at selv om ledere generelt er opmærksomme på, at medarbejderne ikke skal arbejde *for* meget, så det i sidste instans risikerer at gå ud over deres arbejdssevne, er opfattelsen hos de ansatte, at de selv er ansvarlige for at administrere deres arbejdstid. Samtidig medgiver de, at de ikke er gode til at sige fra over for høje arbejdstider (Jensen m.fl. 2003: 36-39). Branchen, eller i hvert fald betydelige dele af den, synes således karakteriseret ved nogle arbejdsmønstre, hvor høj indflydelse i arbejdet ikke er tilstrækkeligt til at kompensere for høje kvalitative og kvantitative krav, og hvor der ikke er udviklet effektive forsvarsmekanismer mod et for stort arbejdspress.

De negative aspekter ved det psykiske arbejdsmiljø kommer især frem på følgende parametre, hvor parenteserne angiver indekstal for IT-branchen sammenholdt med tal for samtlige lønmodtagere på en skala fra 0-100 (Jensen m.fl. 2003: 64-89):

- Kvalitative krav (55 hhv. 40)
- Social støtte (62 hhv. 75)
- Forudsigelighed (52 hhv. 59)
- Ledelseskvalitet (53 hhv. 61)

Da IT-arbejde primært er kontorarbejde, er branchen generelt ikke plaget af fysiske arbejdsmiljøproblemer. De problemer, der kan være, er typisk knyttet til ergonomi og indeklima. Spørges der til tilfredshed med arbejdet – som af Sørensen m.fl. (2008: 246) betegnes som *”en god indikator for den samlede kvalitet for arbejdsmiljøet”* – viser det sig, at de ansatte i IT-branchen ikke afviger fra gennemsnittet af samtlige danske lønmodtagere (Jensen m.fl. 2003: 89).

## IT X

Den følgende analyse af virksomheden, IT X, bygger på interviews med den tekniske direktør, næstformanden i SU, den sikkerhedsrepræsentant, der varetager koordineringen af sikkerhedsarbejdet, samt en såkaldt scrum-master, hvis opgave er at facilitere teamarbejdet i projekter. Desuden inddrages skriftligt materiale stillet til rådighed af virksomheden samt resultater fra en spørgeskemaundersøgelse rettet mod virksomhedens kernemedarbejdere, de ansatte i udviklingsafdelingen for mobiltelefoni. De ansatte er fordelt på tre hovedområder, nemlig software, elektronik og mekanik. Hovedparten af dem har en ingeniøruddannelse. Spørgeskemaet blev besvaret af 109, heraf 103 mænd, ud af 164 personer, hvormed svarprocenten er 66. Blandt respondenterne havde 59 % været ansat på virksomheden i mere end fem år, mens 14 % havde været det i mindre end to år. I alt er der ansat hen ved 250 personer på virksomheden.

### Virksomheden

IT X er en virksomhed, der har haft en omtumlet tilværelse. Som nævnt er virksomhedens hovedopgave at være udviklingsafdeling inden for en multinational koncern, men inden for de sidste ca. 20 år har den haft seks forskellige ejere. De nuværende ejere – en koncern med hjemsted i USA – overtog virksomheden i 2006. Det skete på baggrund af, at IT X’ lokale ledelse frygtede en lukning under de foregående ejere og derfor gjorde en stor indsats for at finde en ny ejer, hvilket i sidste instans lykkedes.

Ifølge direktøren var de første måneder efter overtagelsen en god tid, men allerede inden der var gået et år, forlangte koncernen, at IT X skulle skære 10 % af arbejdsstyrken. Det var led i en global nedskæring begrundet i, at koncernens division for mobil-

telefoni kørte med et betydeligt underskud. Samtidig blev der dekretet ansættelsesstop. På undersøgelsestidspunktet (foråret 2008) var situationen den, at mens der løbende var folk, der forlod virksomheden, havde man ikke tilladelse til at ansætte nye. Der var også stor spænding med hensyn til, om et nyt produkt, der netop var ved at blive færdigudviklet, ville blive en succes, og om virksomheden i det hele taget kunne få lov til at overleve.

Både direktøren og medarbejderrepræsentanterne udtrykker en betydelig frustration over den måde, virksomheden overordnet styres af den amerikanske koncern. I forhold til koncernen udgør IT X et 'cost center'. Både ledelse og medarbejdere i IT X har ringe indflydelse på de strategiske beslutninger, der bestemmer, om IT X kan levere et overskud til koncernen. Beslutningerne om, hvilke projekter der skal udvikles af den danske virksomhed træffes i USA, og flere gange har man oplevet, at dyre og arbejds-tunge projekter er blevet stoppet undervejs i udviklingsforløbet, fordi ledelsen i USA ændrede vurdering af, om de planlagte produkter kunne opnå succes på markedet. De ansatte har således flere gange oplevet, at projekter, de har lagt meget arbejde i, er blevet stoppet undervejs i forløbet. Medarbejderne og den lokale ledelse har også skullet kæmpe for at bevare virksomhedens restaurant, som er meget populær, og generelt er der irritation over den detailstyring, som koncernen udøver, og som betyder, at der skal bruges megen tid på registrering og dokumentation, og at man ikke selv kan bestemme, hvilke kontormøbler der skal benyttes.

#### Arbejdsorganisation, overenskomstforhold og arbejdstid

Udviklingsarbejdet er organiseret i projekter, hvor der ofte er et tæt samarbejde med andre udviklingsafdelinger beliggende i bl.a. Asien og USA. Medarbejderne er i udgangspunktet placeret i en afdelingsstruktur med hoved- og underafdelinger. Den største afdeling er Software, hvor 88 medarbejdere er fordelt på seks underafdelinger (funktionsgrupper), som hver ledes af en 'functional manager'. Medarbejderne rekrutteres dernæst til konkrete projekter, hvor de underlægges en struktur med projektledere og 'product owners', hvor de sidstnævnte repræsenterer kundeinteresser, reelle eller imaginære. Det er også 'product owner', der overordnet er ansvarlig for, at den tidsplan, der er aftalt med topledelsen i USA, overholdes. Projektarbejdet er teamorganiseret. Et team kan have op til 20 medlemmer, men i software er en teamstørrelse på omkring seks personer det normale.

Scrum-masteren fortæller, at der er forskel på organiseringen af projektarbejdet mellem elektronik og mekanik på den ene side og software på den anden. I de førstnævnte områder udføres arbejdet efter den såkaldte vandfaldsmodel, hvor forskellige elementer af udviklingsarbejdet har hver deres delfase frem mod afslutningen af projektet. Risikoen er her, at fejl, som laves i en tidlig fase og ikke rettes, dukker op i slutfasen som alvorlige problemer, der kræver omfattende ændringer. Inden for software prøver man i stedet at arbejde i iterative processer, således at der ved løsningen af alle delopgaver er opmærksomhed på justeringer og tilpasninger til andre elementer i projektet. Arbejdet foregår i 'sprint' af 2-4 ugers varighed.

Indtil virksomheden blev overtaget af den amerikanske koncern var hovedparten af arbejdet overenskomstdækket. Foruden den dækning af ansatte fra LO-området (primært medlemmer af Teknisk Landsforbund), der følger automatisk af IT X' medlemskab af Dansk Industri, var der også indgået en overenskomst for den store gruppe af ingeniører. Denne blev imidlertid opsagt efter det seneste ejerskifte. Samtidig indførtes

bruttoløn, hvilket indebærer, at der ikke betales for arbejde, der ligger ud over normal arbejdstid. Det er dog fastlagt, at overarbejde kan afspadseres, men med den begrænsning, at hvis man ved udgangen af en måned har mere end 40 timer på sin flekskonto, så mister man disse timer.

Af et dokument fra HR-afdelingen om fleksible arbejdstider fremgår det, at den ugentlige arbejdstid er 37 timer, og at *"det forventes at medarbejderen selv administrerer sin tid, både i travle og mere rolige perioder"*. Dog modificeres friheden af følgende formuleringer:

*"Arbejdstiden bør ikke lægges på tidspunkter, der hindrer eller besværliggør egen eller andres udførelse af arbejdet", og: "Den direkte leder kan til enhver tid beslutte, at medarbejderens valg af arbejdstider ikke er hensigtsmæssigt", samt: "Medarbejderen forventes i alle tilfælde at imødekomme de krav, der stilles til jobbet, herunder også krav om arbejde uden for normal arbejdstid (...)"*.

I praksis tolkes fleksreglerne sådan, at man skal være til stede på arbejdspladsen mellem kl. 9 og 15. De fleste er der dog i længere tid, fordi de i deres arbejde er afhængige af det tekniske udstyr, der findes på virksomheden. Kontakter til kollegaer i andre dele af verden, via telefon og e-mail, foregår dog pga. tidsforskellene ofte fra hjemmet og uden for normal arbejdstid.

Det er den lokale ledelses politik, at arbejdet skal tilrettelægges sådan, at det i det store og hele kan udføres inden for den normerede arbejdstid, når der ses bort fra de travle perioder op mod en deadline. Direktøren er bevidst om, at det kan være kontra-produktivt, hvis medarbejdere arbejder så meget, at de ikke får tid til at koble fra og lade op, men han medgiver, at lederne med hensyn til arbejdstid ikke sætter noget godt eksempel for medarbejderne.

## Løn, evaluering og rangordning af de ansatte

Selv om den store gruppe af ingeniører og andre akademikere ikke længere har en kollektiv overenskomst, har de dog indflydelse på lønnen, idet den uformelle tillidsmand fra IDA's virksomhedsgruppe opsamler ønsker vedrørende løn, bl.a. gennem drøftelser med B-medlemmerne i samarbejdsudvalget. Derefter foregår der forhandlinger med koncernens europæiske ledelse i Tyskland. Ifølge IDA's virksomhedsstatistik befinder virksomhedens ingeniører sig meget tæt på gennemsnittet for ingeniørarbejde i den private sektor.

Udover en grundløn, som hovedsageligt er baseret på kvalifikationer og anciennitet, gradueres den faktiske løn efter, hvor den enkelte medarbejder indplaceres i koncernens performance-evalueringssystem. Her rangordnes medarbejderne i fire lag fra 'outstanding' og 'excellent', over 'valued performer' til kategorien 'needs improvement'. Først bliver de enkelte medarbejdere bedt om at indplacere sig selv på skalaen, og dernæst afgør deres 'function manager' efter en samtale, hvor de skal placeres. Placering på de to øverste trin udløser pæne tillæg, mens placering på det laveste trin ikke udløser tillæg, men i stedet opfattes som et signal om, at man bør finde sig et andet job. På koncernniveau skal der hvert år være en vis andel på hvert trin, således 10 pct. i begge de to yderkategorier.

Endelig har koncernen et bonussystem, der belønner en særlig indsats, f.eks. i forbindelse med afslutningen af et projekt. For at få del i disse belønninger, der kan være kontante eller bestå i f.eks. en betalt middag for to, skal man indstilles af kolleger eller nærmeste leder. Fra medarbejderrepræsentanterne hører vi, at der blandt medarbejderne er en betydelig skepsis over for disse differentierende belønningssystemer.

## Arbejds miljø

Virksomheden investerer en hel del i de ansattes velbefindende. Der er på arbejdspladsen gratis adgang til zoneterapeut, kiropraktor, massør og fysioterapeut i arbejdstiden, mens et motionscenter er til fri afbenyttelse i fritiden.

Arbejds miljøarbejdet er bundet op på APV-en, som er organiseret på basis af en elektronisk model, hvor medarbejderne giver input i form af spørgeskemaundersøgelser og løbende kan følge med i, om der følges op på de konstaterede problemer. Medarbejderne har mulighed for at udelade eventuelle problemer med det psykiske arbejdsmiljø og i stedet henvende sig direkte til HR-afdelingen med disse. Denne mulighed skal bl.a. sikre, at medarbejderne kommer frem med eventuelle problemer, de har i forhold til deres leder. SR finder det elektroniske system velfungerende: det giver SiU et godt instrument til at følge med i, om lederne følger op på de angivne problemer og finder acceptable løsninger.

Ifølge sikkerhedsrepræsentanten er der meget få psykiske arbejdsmiljøproblemer på arbejdspladsen. Ved den sidste APV var der kun to, der klagede over noget, der vedrørte relationer til kollegaer eller ledere. Tværtimod fremhæver hun de gode relationer mellem kollegaerne – både arbejdsmæssigt og socialt – som det mest positive ved arbejdspladsen. De gode relationer udspiller sig både på arbejde og i forbindelse med sociale arrangementer.

Stress synes ikke at være særligt udbredt, kun 6 % af de ansatte rapporterer, at de oplever stress hele tiden eller en stor del af tiden, mens 68 % kun gør det lidt af tiden eller aldrig. Direktøren fortæller om to ledere, der gik ned med stress og forlod arbejdspladsen. Han ser årsagen i bl.a. lange arbejdstider, hvor de pågældende efter en normal dansk arbejdsdag skulle i gang med at kommunikere med amerikanske kolleger, når den amerikanske arbejdsdag gik i gang. Virksomheden har en 'Stress guideline', hvor der redegøres for symptomerne på stress, forebyggende foranstaltninger, som den enkelte kan træffe, og råd om, hvem man kan kontakte, hvis man føler sig stresset. Her henvises der både til mulighederne for professionel hjælp inden for koncernens 'Employee Assistance Program' og kontakt til professionel rådgivning i Hjertereforeningen. I foråret 2008 tog virksomheden initiativ til at uddanne fire medarbejdere til certificerede stresskonsulenter.

I den seneste APV var der flere, der klagede over for høje krav i arbejdet. Dette bekræftes også i spørgeskemaundersøgelsen, hvor 19 % synes, at de altid eller ofte har for meget at lave, mens 29 % altid eller ofte arbejder flere timer, end de er ansat til. I APV'en dukker overarbejdet op som et kritikpunkt fra medarbejdere, der oplevede at få timer skåret bort fra deres flekskonto, fordi de ikke havde nået at afspadsere dem. Ifølge SR er der nogle, der får skåret 40-60 timer bort om måneden.

Der synes her at være tale om en gruppe medarbejdere, som kommer i klemme forhold til nogle modstridende krav og signaler. De arbejder over, fordi de synes, det er nødvendigt for, at de kan løse de opgaver, de får tildelt, på en tilfredsstillende måde. Dermed kommer de i strid med ledelsens udmeldte politik, nemlig at arbejdet nogen-

lunde skal kunne udføres inden for normal arbejdstid. Men hvis de nøjedes med den normale arbejdstid, ville de risikere at præstere på et niveau, som ledelsen ikke finder tilfredsstillende, og som kan påvirke deres placering ved performance-evalueringen. Koncernen har her skabt nogle catch-22 strukturer, som i hvert fald for nogle medarbejdere – måske de langsomste, måske de mest engagerede, eller nogle, der kommer fra underbemandede afdelinger – udgør en trussel om systematisk merarbejde og stress. På IT X er problemet åbenbart ikke så stort, at det i nævneværdig grad fører til stress, men det kan føre til en følelse af at blive behandlet uretfærdigt. Da vi spørger SR, om tabet af opsparede timer kan være årsag til, at folk forlader arbejdspladsen, svarer hun dog benægtende, og tilføjer:

*”Jeg vil tro halvdelen af dem, der mister mange timer, gør det frivilligt. Altså, deres arbejde betyder enormt meget for dem, de elsker det”.*

Trods de relativt høje krav er det kun 7 %, der angiver, at de hele tiden eller ofte føler sig udkørte, eller føler, at arbejdet går ud over privatlivet. Men hen ved en tredjedel oplever disse problemer en del af tiden.

I APV'en er der også kritik af de krav til dokumentation og rapportering koncernen stiller, og som opfattes som unødigt bureaukratiske. Det hænger formentlig sammen med disse krav – og erfaringen med projekter, man ikke får lov til at føre til ende - når godt halvdelen i spørgeskemaet angiver, at de ikke eller kun delvist har mulighed for at udføre deres arbejde, så kvaliteten er i orden.

Generelt vurderes det psykiske arbejdsmiljø som godt eller meget godt af 69 % over for 25 %, der finder det nogenlunde, og 6 % der vurderer det som dårligt. Disse tal modsiger i nogen grad SR's meget positive vurdering. Det kan skyldes, at SR's vurdering specifikt gik på de sociale relationer på virksomheden, mens respondenterne formentligt også forholder sig til de krav, der stilles over for i arbejdet, når de skal vurdere deres psykiske arbejdsmiljø.

Andre utilfredshedspunkter i APV'en drejer sig om indeklima. SR forklarer, at nogle lokaler bliver for varme om sommeren, mens andre er for kolde om vinteren. Målinger og efterfølgende handling har resulteret i forbedringer i ventilation og temperaturforhold, men, som SR påpeger, bliver alle næppe helt tilfredse, for ved en given temperatur kan én person fryse, mens en anden har det for varmt. Lidt på samme måde forholder det sig med de støjproblemer, som nogle klager over i forbindelse med arbejde i storrumskontorer – andre føler sig ikke genereret af støjen. Sikkerhedsudvalgets har reageret ved at indskærpe, at storrumskontorer ikke skal bruges til møder eller længere samtaler, men bør finde sted i andre lokaler.

Alt i alt er der dog stor tilfredshed med det fysiske arbejdsmiljø. 84 % finder det godt eller meget godt, mens kun 2 % vurderer det som dårligt.

I den samlede vurdering af arbejdsmiljøet krydser 75 % af ved godt eller meget godt, 23 % ved nogenlunde, mens kun 2 % finder det dårligt. Der er ingen nævneværdige forskelle mellem elektronik, mekanik og software i vurderingen af arbejdsmiljøet, bortset fra at den stærkeste tilfredshed med det fysiske arbejdsmiljø findes hos de ansatte i elektronik.

Sygefraværet er lavt. For første halvår af 2007 blev fravær pga. egen sygdom opgjort til 1,8 %.

## Medarbejderdeltagelse

Mulighederne for medarbejderdeltagelse er påvirket af virksomhedens rolle som en lille brik i en stor koncern samt den ledelsesfilosofi, der karakteriserer koncernen. Som forklaring på at nogle medarbejdere har valgt at forlade virksomheden, siger SR:

*”Jeg tror ikke, lønnen har noget at sige. Jeg tror bestemt, det er, fordi folk ikke føler, de har indflydelse, og fordi de er trætte af koncernens bureaukrati. Det er det indtryk, man får, når man taler med de folk, der stopper”.*

Direktøren erklærer sig som tilhænger af en nordisk ledelseskultur med ”medarbejderinvolvering i så høj grad som muligt” og mener, at medarbejderne gerne vil have mere indflydelse, bl.a. på produktdefinitioner. Han stiller spørgsmålet:

*”Hvordan sikrer man sig, at medarbejderne indgår i en proces, hvor man får tilgodeset det der ønske om at have medindflydelse, når beslutninger i princippet ikke blive truffet her lokalt?”.*

At dette ikke lykkes, og derfor er en reel problematik på virksomheden, bekræftes af medarbejderne, idet 33 % af disse erklærer sig enige i, at de burde have større indflydelse, 51 % erklærer sig delvist enige, mens kun 16 % er uenige.

Dermed være ikke sagt, at der ikke findes medarbejderdeltagelse på virksomheden. Det gør der!

## Individuel og teambaseret direkte deltagelse

Alt arbejde er organiseret i team. De enkelte team har nogle specificerede opgaver i forhold til det projekt, de arbejder på. Mens teamet ikke har indflydelse på de ressourcer og den tid, der samlet er afsat til et projekt, har det betydelig indflydelse i det daglige arbejde. Teamet er med til at aftale, hvilke opgaver der skal løses inden for kortere delperioder, som f.eks. de 2-4 ugers ’sprint’, der opereres med inden for software. Teamet får sine opgaver af ’product owner’ på grundlag af en forhandling om, hvor lang tid det realistisk set vil tage at løse forskellige opgaver. Når arbejdsopgaver er aftalt for et sprint, bestemmer medarbejderne selv, hvem der løser hvilke opgaver. I nogle grupper uddelegeres arbejdet meget til de enkelte medarbejdere, mens der i andre er et større fællesskab om løsningen af opgaverne, alt afhængigt af opgavernes karakter og de kompetencer som teammedlemmerne besidder.

Det enkelte team fungerer kollektivt uden en leder, men på software fungerer scrum-masteren som facilitator for deres arbejde. En scrum-master er typisk knyttet til 4-5 team og har til opgave at løse problemer, der kan virke forstyrrende ind på arbejdet, og i det hele taget at sikre, at medarbejderne har de bedst mulige betingelser for at udføre deres arbejde. Hver morgen holder teamet et kort møde med scrum-masteren og product owner, hvor hver enkelt medarbejder, med scrum-masterens ord:

*”fortæller, hvad har jeg arbejdet på i går. Hvad vil jeg arbejde videre på i dag? Er der nogle forhindringer? Går det som planlagt?”*

Hvis noget viser sig at tage væsentligt længere eller kortere tid end planlagt, foregår der en ny forhandling, hvor arbejdsopgaver kan udskydes til et senere sprint, eller om-

vendt, man går i gang med opgaver, der oprindeligt var planlagt til at ligge i et senere sprint.

I den umiddelbare arbejdsituation har de ansatte en høj grad af autonomi. SU-repræsentanten formulerer det på denne måde: *”Man får en opgave med et start- og et slutpunkt. Det, der ligger derimellem, er helt op til dig selv”*. I tråd hermed svarer 64 %, at de altid eller ofte har stor indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse, mens kun 5 % synes, at de kun sjældent eller aldrig har det. Ligeledes er der 60 %, der altid eller ofte oplever stor indflydelse på arbejdstempoet, mens kun 13 % sjældent eller aldrig gør det. Det er SR’s opfattelse, at medarbejderne oplever mindre indflydelse nu end under de tidligere ejere, især fordi der nu er mange dokumentationskrav og omfattende procedurer, der skal følges.

Ifølge scrum-masteren er det teamet, der har det afgørende ord ved estimeringen af, hvor lang tid de enkelte opgaver vil tage, og som nævnt foregår der løbende forhandlinger herom. Han medgiver dog, at der overordnet som regel ligger et stort tidspres på et projekt:

*”Tit er det sådan, at vi giver vores bedste gæt, hvornår vi kan have det klart, men så kommer topledelsen og siger, at vi kun har en tredjedel af den tid”. Og videre: ”Den måde, vi har forsøgt at forhandle det, er ved at fjerne nogle features, altså nogle af de ting telefonen skal kunne. De forhandlinger er ikke lykkedes til fulde, og så skrider tidsplanerne...”*.

Det betyder, at arbejdspresset især op mod deadlines bliver stort, og som det allerede er nævnt, oplever en del af medarbejderne at skulle arbejde mere, end de bliver lønnet for. Tilsvarende oplever medarbejderne deres indflydelse på arbejdsmængden som noget mindre end indflydelsen på arbejdets tilrettelæggelse og arbejdstempoet. Mens 44 % finder, at de altid eller ofte har stor indflydelse på, hvor meget de skal lave, siger andre 44 %, at de kun har det sommetider, mens 12 % synes, at de sjældent eller aldrig har det.

Direkte deltagelse praktiseres også i form af medarbejdersamtaler. Her kan man ifølge SU-repræsentanten byde ind på, hvad man fremover gerne vil beskæftige sig med og fremkomme med uddannelsesønsker. Den løbende videreuddannelse af medarbejderne foregår primært gennem web-baserede kurser, der organiseres af koncernens eget ’university’. SU-repræsentanten vurderer, at den enkelte medarbejder har gode muligheder for at komme igennem med ønsker til udstyr, både ud fra arbejdsmiljøargumenter og ud fra argumenter om, hvad der er behov for, hvis mulighederne for at udføre arbejdet skal være optimale.

### Kollektiv direkte deltagelse

Der afholdes løbende møder på funktionsgruppe- og afdelingsniveau, hvor bl.a. spørgsmål, der har at gøre med arbejdsmiljøet tages op. Det er især i disse fora, at medarbejderne kan øve indflydelse på anskaffelse af teknologi og produktionsudstyr. Ønsker kan tages op i årets løb, når behov for nyt udstyr viser sig, men indmelding af forslag er dog særligt koncentreret til de møder, der afholdes forud for, at afdelingerne skal udarbejde deres årsbudgetter. Da det er medarbejderne, der bedst ved, hvad der er behov for, har de her en ikke ubetydelig indflydelse på taktisk niveau, idet de – som



SU-repræsentanten formulerer det – kan ”argumentere for, at det der skal vi ha’, ellers mister vi noget tid på vores tidsplan”.

### Repræsentativ deltagelse

Den største medarbejdergruppe, ingeniørerne, har efter opsigelsen af overenskomsten ikke længere nogen formel tillidsrepræsentation. Alligevel synes TR-institutionen fortsat at spille en vis uformel rolle. Næstformanden i SU, der ikke selv er fagligt organiseret, kalder de to repræsentanter, der er valgt til SU af IDA’s virksomhedsgruppe, for tillidsrepræsentanter, og direktøren nævner, at der fortsat findes en person, som ingeniørerne refererer til som tillidsrepræsentanten. Som tidligere nævnt spiller denne eller disse personer fra IDA’s virksomhedsgruppe da også fortsat en rolle ved lønforhandlinger.

Virksomheden har et SU, der holder møde seks gange om året. På B-siden sidder fire repræsentanter, hvoraf de to er valgt af IDA’s virksomhedsgruppe, mens to er valgt af de øvrige medarbejdere – heraf er den ene ingeniør uden organisationstilknytning (og næstformand i SU), mens den anden er fra Teknisk Landsforbunds område. Bedømt ud fra mødereferaterne fungerer SU primært som et informationsorgan. Der synes ikke at være nogen nævneværdig indflydelse på personalepolitikken, som i det væsentlige er fastlagt af koncernen. SU har heller ikke indflydelse på den måde, arbejdet er organiseret på. Alligevel synes SU-næstformanden, at medarbejderne har en vis indflydelse gennem udvalget. Han har været ansat på virksomheden i 19 år og har erfaring for, at drøftelser i SU i forbindelse med afskedigelser og nedskæringsrunder kan resultere i, at det bliver ”mere lempeligt for medarbejderne”. Stresspolitik har været diskuteret i SU, men er ellers primært et anliggende for HR-afdelingen og sikkerhedsorganisationen. Medarbejderrepræsentanterne har også brugt SU til at fremføre, at der er nervøsitet hos medarbejderne i forhold til den rangordning, der foretages gennem koncernens system for performance management, specielt i forhold til at blive placeret i kategorien ’needs improvement’. De opnåede i den forbindelse et tilsagn om, at der i den danske virksomhed ikke nødvendigvis skulle være hele 10 %, der blev placeret i denne kategori.

I vinteren 2007-08 blev det i SU diskuteret, om man skulle have et fælles SU sammen med den anden af koncernens arbejdspladser i Danmark, beliggende i Københavnsområdet. Efter uenighed på B-siden endte det med en aftale om, at der ikke skulle være et fælles SU, men at der i tilfælde af større ændringer, som f.eks. ændringer i arbejdstid eller masseafskedigelser, skulle indkaldes til fælles møder. På europæisk plan har medarbejderne på IT X en repræsentant i koncernens europæiske samarbejdsudvalg.

Virksomhedens sikkerhedsorganisation består af et antal sikkerhedsgrupper, der primært er organiseret i forhold til de etager, der er i den bygning, hvor virksomheden er lokaliseret, samt et sikkerhedsudvalg (SiU). SiU har 14 medlemmer og mødes mindst fire gange om året. Udarbejdelse og opfølgning på APV’en står i centrum for sikkerhedsorganisationens arbejde. Ifølge virksomhedens retningslinjer skal en generel APV (som lovbeftet) laves mindst hvert tredje år, og der skal laves supplerende vurderinger ved etablering af nye arbejdspladser, eller hvis medarbejdere konkret beder om en vurdering af egen arbejdsplads. Den generelle APV udformes på grundlag af et spørgeskema, som udfyldes af hver enkelt medarbejder. Ifølge SR lykkedes det efter et vist pres at få svarprocenten op på 95 ved den seneste APV foretaget i foråret 2008. På

grundlag af spørgeskemabesvarelseserne udarbejder de enkelte sikkerhedsgrupper handlingsplaner, og den ansvarlige linjeledelse informeres skriftligt om den konstaterede tilstand for såvel det fysiske som psykiske arbejdsmiljø. SiU sammenfatter en APV for hele virksomheden og præsenterer den for alle medarbejdere. Status på opfølgning af APV'ens handlingsplaner er fast punkt på dagsordenen ved SiU's møder.

Den interviewede SR giver udtryk for, at der gennem APV processen foregår en ganske systematisk indsats for at forbedre arbejdsmiljøet. Der er en løbende dialog mellem sikkerhedsgrupperne og de ledere, der er ansvarlige for at implementere løsninger på de konstaterede problemer. Nogle ledere får – typisk pga. travlhed – i første omgang ikke gjort noget ved problemerne, men SiU's systematiske fokus på, at handlingsplanerne bliver omsat til praksis, betyder at lederne tilbagevendende bliver mindet om de forandringer, der er påkrævet. Det er vores vurdering, at virksomhedens SiU er en vigtig medspiller i at skaffe fysiske arbejdsmiljøforbedringer, hvorimod de problemer, der er en følge af høje krav og stort arbejdspress, ikke bliver adresseret – formentlig fordi de er dybt indlejret i koncernens ledelsesstrategi.

Et andet vigtigt aktivitetsfelt for SiU har været at implementere koncernens katastrofeberedskab, især møntet på situationer som jordskælv og terrorangreb, og at gennemføre evakueringsøvelser, så medarbejderne lærer, hvordan de skal reagere, hvis der opstår brand i bygningen. Også her synes SR, at koncernens detailstyring tager overhånd.

De fleste medarbejdere oplever ikke de repræsentative deltagelseskanaler som en kilde til indflydelse på arbejdsforholdene. Der er kun ca. en tredjedel, der oplever indflydelse – i høj grad eller delvist – via tillidsrepræsentant og SU, mens tallet når op på 50 %, når det drejer sig om sikkerhedsrepræsentant og SiU.

## Deltagelse og arbejdsmiljø

Det ville være at forvente, at IT X som udviklingsafdeling, hvor arbejdet i høj grad er baseret på viden og kreativitet, ville score højt både på indflydelse og arbejdsmiljøkvalitet. Det er imidlertid kun delvist tilfældet. Det er kun to ud af tre, der oplever, at de ofte eller altid har stor indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen, og det er under halvdelen, der oplever en tilsvarende grad af indflydelse på arbejdsmængden. Oplevelsen af indirekte indflydelse via valgte repræsentanter er endnu mindre. Hvad angår arbejdsmiljøet finder de fleste det godt, men hver fjerde er kun parat til at kalde det nogenlunde. Tilfredsheden med det fysiske arbejdsmiljø er noget højere end med det psykiske arbejdsmiljø.

Sammenhængen mellem deltagelse og arbejdsmiljø belyses både i interviewene og spørgeskemabesvarelseserne, og begge typer data giver grund til at antage, at kvaliteten af arbejdsmiljøet på IT X hænger sammen med graden af medarbejderdeltagelse og indflydelse. I interviewene fremhæves især den store autonomi i selve udførelsen af arbejdet og sikkerhedsudvalgets indsats som faktorer, der er med til at højne arbejdsmiljøets kvalitet – om end SiU's indsats reelt kun har virkning på det fysiske arbejdsmiljø.

Ved krydstabuleringer af spørgeskemadata (korrelationsanalyser baseret på gamma-værdier og signifikantest) findes, at oplevelsen af kvalitet i arbejdsmiljøet på signifikant niveau ( $p < 0,05$ ) hænger sammen med oplevelsen af indflydelse. Det gælder såvel med hensyn til medarbejdernes direkte indflydelse på arbejdstilrettelæggelse, arbejdstempo og arbejdsmængde som den repræsentative indflydelse, de oplever via samar-

bejdsudvalget og sikkerhedsrepræsentanten/sikkerhedsudvalget. At indflydelse er vigtigt understreges også af, at ønsket om mere indflydelse varierer negativt med oplevet arbejdsmiljøkvalitet – eller sagt med andre ord: mere indflydelse ønskes især af dem, der ikke synes, at arbejdsmiljøet er helt i top.

Herudover hænger oplevelsen af at have et godt arbejdsmiljø signifikant sammen med følgende faktorer, rangordnet efter styrken af sammenhængen:

- Muligheder for at udføre arbejdet, så kvaliteten er i orden
- Information om vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner
- Anerkendelse og påskønnelse fra ledelsen
- Muligheder for at lære i arbejdet
- Social støtte fra kolleger

Derimod findes der ingen sammenhæng mellem kvantitative krav (at have mere at lave end man kan overkomme, og at arbejde flere timer end man er ansat til) og den oplevede arbejdsmiljøkvalitet. Dog er følelsesmæssige belastninger og oplevelsen af at have for meget at lave positivt korreleret med oplevelsen af stress, mens der ikke er nogen sammenhæng mellem at arbejde mange timer og stress.

Hen ved halvdelen af de ansatte føler, at de kun delvist kan udføre kvalitativt godt arbejde, og at de kun delvist anerkendes af ledelsen for deres indsats. Det er kun ca. en tredjedel, der udtrykker decideret tilfredshed med den ledelsesinformation de får, og mens ca. halvdelen svarer, at de delvist ønsker sig mere indflydelse, er der en tredjedel, der ønsker det i høj eller meget høj grad. Ud fra det samlede billede, vi har dannet os af virksomheden, er der næppe tvivl om, at den kritik, der her udtrykkes, er adresseret til koncernens topledelse. Den manglende indflydelse er relateret til koncernens bureaukratiske og topstyrede ledelsesmodel, og den manglende oplevelse af kunne lave godt arbejde og blive anerkendt for det skal givetvis ses i lyset af de gentagne oplevelser af, at projekter er blevet afbrudt undervejs i forløbet. De ansatte befinder sig i en slags double bind situation, hvor de på den ene side skal være innovative, kreative og selvstyrende i deres arbejde, men på den anden side er underlagt nogle rammebetingelser, der i betydelig grad indskrænker deres indflydelse, og hvor bureaukratiske krav og performance målinger kommer på tværs af det stærke engagement, de har i deres arbejde.

Samlet finder vi, at der på IT X er sammenhæng mellem en relativ høj grad af især direkte indflydelse – udøvet på det operationelle og til en vis grad det taktiske niveau – og et relativt godt arbejdsmiljø. Men vi finder også, at indflydelsen kunne være højere og arbejdsmiljøet bedre, givet arbejdets karakter og givet de gode sociale relationer mellem medarbejderne indbyrdes og mellem medarbejderne og den lokale ledelse. Hos disse vidensarbejdere synes ønsket om mere indflydelse ikke knyttet til traditionelle lønmodtagerinteresser, men snarere til producentinteresser: Ønsket om at kunne lave et godt stykke arbejde.

## Kap. 9:

# Medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø – komparative analyser af de 11 arbejdspladser

Indtil nu har vi behandlet relationen mellem deltagelse og arbejdsmiljø, som den tager sig ud på de enkelte case-arbejdspladser, og i parvise sammenligninger mellem to arbejdspladser inden for hver branche. I dette kapitel vil vi udvide sammenligningerne til at omfatte alle de 11 arbejdspladser. Det vil ske med udgangspunkt i de kvantitative data fra spørgeskemaundersøgelserne, men således at disse data søges forstået og fortolket ud fra den viden, vi har fra interviews og øvrigt materiale om arbejdspladserne. Vi vil først se på de data, der belyser arbejdsmiljøets kvalitet og dernæst analysere, hvordan disse data spiller sammen med data om hhv. direkte og repræsentativ medarbejderdeltagelse. Resultaterne præsenteres primært i form af tabeller, men enkelte hovedresultater fremstilles også som figurer for at formidle et visuelt indtryk. Tabellerne dokumenterer resultaterne, men læseren behøver ikke læse alle de mange tal, de indeholder, idet de vigtigste fund formidles og kommenteres i teksten.

Overordnet foretages der to typer af analyser. Den første analysetype fokuserer på *niveauerne* for arbejdsmiljøkvalitet og deltagelse på de 11 arbejdspladser. Disse niveauer er fundet ved at transformere de kvalitative svarmuligheder ved hvert spørgsmål i spørgeskemaet til en kvantitativ skala fra 0 til 40, og dernæst at udregne en middelværdi eller -score for hvert spørgsmål på de enkelte arbejdspladser. Denne transformation er nærmere forklaret i boks 1. Det spørgsmål, vi jagter ved denne analyseform, er, om der ved et højt niveau af arbejdsmiljøkvalitet også findes et højt niveau af medarbejderdeltagelse, og om lav arbejdsmiljøkvalitet omvendt modsvares af lav deltagelse. Hvis svaret er ja, vil de 11 arbejdspladser tilsammen danne et mønster, der kan understøtte vores hovedhypotese om en positiv sammenhæng mellem medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljøkvalitet.

*Boks 9.1: Transformation af svarmuligheder fra spørgeskema til værdier på skala fra 0 til 40*

Svarmuligheder	Værdi på skala
'altid'/'hele tiden'/'meget godt'/'i meget høj grad'	40
'ofte'/'en stor del af tiden'/'godt'/'i høj grad'	30
'sommetider'/'en del af tiden'/'nogenlunde'/'delvis'	20
'sjældent'/'lidt af tiden'/'dårligt'/'i ringe grad'	10
'aldrig'/'slet ikke'/'meget dårligt'/'i meget ringe grad'	0

Den anden analyseform er analyser af *korrelationerne* mellem deltagelsesvariablene på den ene side og arbejdsmiljøvariablene på den anden. Her tages der udgangspunkt i besvarelserne fra respondenterne på samtlige arbejdspladser, godt 500, ligesom der i et enkelt tilfælde også analyseres på brancheforskelle. Det centrale spørgsmål er her, om der på tværs af arbejdspladserne findes statistisk signifikante sammenhænge mellem respondenternes oplevelse af indflydelse og deltagelse på den ene side og deres oplevelse af arbejdsmiljøkvalitet på den anden.

Lidt forenklet kan vi om de to analyseformer sige, at mens den første, i komparativt perspektiv, undersøger, om der til et højt niveau af arbejdsmiljøkvalitet på en arbejdsplads svarer et højt niveau af deltagelse, så undersøger den anden, om der hos de ansatte er en sammenhæng mellem, hvordan deltagelse og indflydelse opleves, og hvordan arbejdsmiljøet vurderes.

Men inden alle disse sammenlignende analyser går i gang, skal vi først have etableret værdier for den uafhængige variabel, arbejdsmiljøets kvalitet. Det sker i det følgende afsnit.

## Arbejdsmiljøets kvalitet (AMK)

Vi har anvendt seks spørgsmål til at måle arbejdsmiljøets kvalitet, nemlig tre spørgsmål, hvor vi har bedt respondenterne om at vurdere hhv. deres fysiske, psykiske og samlede arbejdsmiljø, og tre spørgsmål, hvor vi bad dem angive, hvor ofte de oplever at være hhv. stressede, udkørte og at arbejdet går ud over privatlivet:

- Hvordan vil du karakterisere dit fysiske arbejdsmiljø?
- Hvordan vil du karakterisere dit psykiske arbejdsmiljø?
- Hvordan vil du samlet karakterisere dit arbejdsmiljø?
- Hvor tit har du følt dig stresset?
- Hvor tit har du følt dig udkørt?
- Føler du, at dit arbejde tager så meget af din energi, at det går ud over privatlivet?

De tre sidstnævnte spørgsmål er blevet integreret i et indeks, som vi – efter at svarværdierne er blevet vendt om – har valgt at kalde velbefindende. Velbefindende er her altså lig med *fravær* af stress, udkørthed og problemer i balancen arbejde-privatliv.

Tabel 9.1 viser, hvordan arbejdspladserne placerer sig i forhold til hinanden med hensyn til de tre arbejdsmiljømål og målet velbefindende. Når eksempelvis Sygehus Y får 33,0 points for samlet arbejdsmiljø, betyder det, at den gennemsnitlige vurdering ligger et stykke over 'godt', men ikke når op på 'meget godt', og når Fabrik Y opnår 22,3 points, er det udtryk for, at arbejdsmiljøet her snarere betragtes som 'nogenlunde' end som 'godt'.

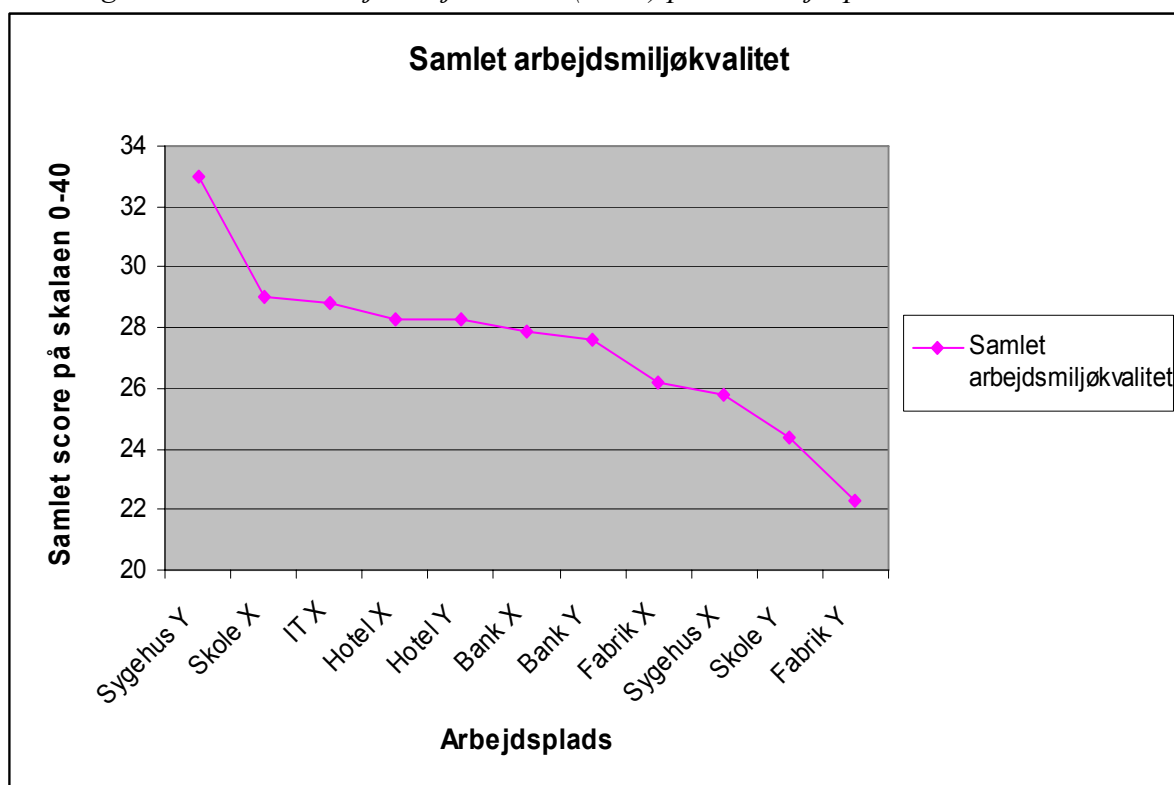
I tabel 9.1 er foruden arbejdspladsernes score på de fire arbejdsmiljødimensioner angivet deres indbyrdes placering, eller rækkefølgen mellem dem. Det ses, at rækkefølgen for spørgsmålet om samlet arbejdsmiljøkvalitet er stort set identisk med den rækkefølge, der fremkommer i kolonnen til højre, hvor placeringerne på de fire dimensioner er lagt sammen. Det tyder på, at besvarelserne på spørgsmålet om samlet arbejdsmiljø giver et rimeligt robust billede, og af denne grund vil vi i det følgende koncentrere os om dette mål for arbejdsmiljøkvalitet, jf. den grafiske fremstilling i figur 9.1.

Tabel 9.1: Mål og værdier for AMK på de 11 arbejdspladser (skala fra 0-40)

Arbejdsplads	Placering	Samlet arb.-miljø	Placering	Psyk. arb.-miljø	Placering	Fysisk arb.-miljø	Placering	Velbefindende	Gns. alle placeringer
Sygehus Y	1	33,0	1	33,0	1	35,1	1	30,0	1
Skole X	2	29,0	4	28,0	4	28,0	3	27,7	2
IT X	3	28,8	6	27,6	2	30,5	6	26,7	3
Hotel X	4-5	28,3	2	29,6	7	25,2	5	26,8	4
Hotel Y	4-5	28,3	5	27,8	6	26,5	8	25,5	5
Bank X	6	27,9	7	27,3	3	29,4	9	24,8	6
Bank Y	7	27,6	8	27,1	5	27,6	7	26,2	7-8-9
Fabrik X	8	26,2	9	25,8	8	24,5	2	28,8	7-8-9
Sygehus X	9	25,8	3	29,4	11	18,9	4	27,3	7-8-9
Skole Y	10	24,4	10	23,4	10	22,0	10	24,4	10
Fabrik Y	11	22,3	11	22,3	9	23,0	11	20,5	11

Dog vil vi i enkelte tilfælde også se mere specifikt på sammenhængen mellem medarbejderdeltagelse og hhv. det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø, idet vi ikke umiddelbart kan forvente, at medarbejderdeltagelsen spiller sammen med de to arbejdsmiljøområder på samme måde. Men når ikke andet er nævnt, menes der i det følgende med arbejdsmiljøkvalitet, eller forkortelsen AMK, den score en arbejdsplads har opnået på spørgsmålet om den samlede vurdering af arbejdsmiljøet.

Figur 9.1: Samlet arbejdsmiljøkvalitet (AMK) på 11 arbejdspladser



Hvis vi herefter vender tilbage til tabel 9.1 og først ser på kolonnen med points for det samlede arbejdsmiljø, er det iøjnefaldende, at én arbejdsplads – Hospital Y – skiller

sig ud i toppen med en vurdering af arbejdsmiljøet som mere end godt. I bunden skiller Fabrik Y og Skole Y sig ud med vurderinger, der er tættest på karakteristikken 'nogenlunde'. De øvrige arbejdspladser ligger i et tæt felt, hvor de alle er nærmere det gode end det bare nogenlunde arbejdsmiljø. Kolonnen for det psykiske arbejdsmiljø afviger generelt ikke så meget i forhold til det samlede arbejdsmiljø. Dog springer Sygehus X i øjnene med en tredjeplads, mens IT-arbejdspladsen her falder ned på en sjetteplads. Når det drejer sig om fysisk arbejdsmiljø, er det nærmest omvendt. Her giver medarbejderne på Sygehus X deres arbejdsplads en bundplacering, mens IT-medarbejderne – og i øvrigt også medarbejderne i Bank X – markerer, at de oplever deres fysiske arbejdsmiljø som godt. Rækkefølgen, når det gælder velbefindende, minder om den, vi fandt for det psykiske arbejdsmiljø. Dog overrasker Fabrik X her med en andenplads – ganske flot i betragtning af at det er en arbejdsplads, hvor der arbejdes 'around the clock' og også i weekenden. Det er muligvis de gode sociale relationer og det, at man aftaler sig til rette om tingene på denne arbejdsplads, der går ind og virker som buffer i forhold til stress, udkørthed og problemer med at få arbejde og familieliv til at hænge sammen. Endvidere er arbejdspladsen karakteriseret ved, jf. kapitel 10, at de ansatte kun meget sjældent oplever belastende krav.

Ikke overraskende ligger de fleste arbejdspladsers score for det samlede arbejdsmiljø typisk mellem deres scorer for hhv. det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Der er dog fire tilfælde – de to skoler samt Hotel Y og Fabrik X – hvor det samlede arbejdsmiljø vurderes som bedre end hvert af de to 'delarbejdsmiljøer'. Det kan her være kvaliteten af de sociale relationer, der er med til at løfte den samlede vurdering, i skolerne formentlig ikke mindst relationen til eleverne. I hvert fald må vi konstatere, at der indgår noget positivt i vurderingen, som ikke er med, når vi kun spørger til hhv. det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

I det store og hele svarer respondenternes vurdering af deres arbejdsmiljø meget godt til den vurdering, vi dannede os ud fra de kvalitative data. Dog gælder dette ikke helt med hensyn til Skole Y og Fabrik Y, hvor hverken interviewene med ledere eller medarbejderrepræsentanter tegnede et så negativt billede, som det der fremkom i spørgeskemabesvarelsene. Derimod er eksempelvis Sygehus X's iøjnespringende lave score på fysisk arbejdsmiljø fuldt ud forklaret ved personalets store tilfredshed med deres lokaleforhold, og IT X's relativt lave score på psykisk arbejdsmiljø kan især forklares med de ansattes tilfredshed med de ledelseskoncepter, som den multinationale koncern lægger ned over virksomheden.

Hvis man sammenligner vore data med den gennemsnitsscore, som NFA har beregnet for danske lønmodtagere for variabelen 'tilfredshed med arbejdet', finder vi, at vore arbejdspladser samlet set ligger en smule over gennemsnittet. NFA-værdien er 68,2 på en skala fra 0 til 100, mens vi for spørgsmålet om samlet vurdering af arbejdsmiljøet som gennemsnit for samtlige arbejdspladser får en score på 27,5 på skalaen fra 0 til 40. Da skalaerne rent teknisk er opbygget efter de samme principper, kan vi ved at gange med 2,5 få et tal, der svarer til NFA's værdi på 0-100 skalaen. Tallet bliver 68,8, altså en anelse højere end NFA's tilfredshedstal. Blandt vore 11 arbejdspladser ligger én (Sygehus Y) klart over NFA-tallet, seks andre ligger lidt over, mens fire ligger under, heraf Skole Y og Fabrik Y klart under. Vi mener, at sammenligningen er meningsfuld, idet NFA-tallet ifølge Sørensen et al (2008, 246) er "*en god indikator for den samlede kvalitet af arbejdsmiljøet på den enkelte arbejdsplads*". NFA's tal er baseret på en sammenvejning af svar på fire spørgsmål, der alle drejer sig om graden af tilfredshed

med arbejde og arbejdsmiljø, mens vores tal er baseret på ét spørgsmål, hvor respondenterne bedes om at give deres samlede vurdering af arbejdsmiljøet.

Vi vil herefter rette blikket mod medarbejderdeltagelsen og dernæst sammenhængen mellem deltagelse og arbejdsmiljøkvalitet.

## Medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø

### Deltagelsesprofiler

Gennem interviewene opnåede vi en god forståelse af de former for deltagelse, der praktiseres på de enkelte arbejdspladser, og også af deltagelsens intensitet og omfang. Medarbejderdeltagelsen er relativt veludviklet på alle arbejdspladser, men der er forskel på, hvordan deltagelsen er integreret i den ledelsesmæssige og organisatoriske kontekst samt på, hvad deltagelsen bliver brugt til – er den primært orienteret mod et effektivitetsrationale, eller er den skruet sammen, så den også tjener medarbejdernes interesser f.eks. i forhold til arbejdsindhold og placering af arbejdstid? Vi fandt fire forskellige profiler eller modeller for deltagelsens indplacering i den ledelsesmæssige og organisatoriske kontekst. De er her sat op som en typologi, hvor det især er forskellene, der fremhæves. Det skal dog understreges, at de alle har arbejdsgiverens ret til at lede og fordele arbejdet som fælles grundlag, samt at der i alle fire modeller indgår et vist minimum af organiseret partssamarbejde. Dog er omfanget og arten af dette partsamarbejde noget af det, der adskiller dem fra hinanden.

På Skole X og de to hospitalsenheder er deltagelsen indskrevet i en *demokratisk* ledelses- og samarbejdskultur, som knytter an til professionsbårne normer og standarder (for hhv. lærere og sygeplejersker). De tre arbejdspladser går betydeligt længere med de ansattes deltagelse i beslutningsprocesserne, end hvis de blot fulgte lovgivningens og de kollektive overenskomsters ord og ånd. Især adskiller de sig fra de øvrige arbejdspladser ved deres udviklede former for kollektiv direkte deltagelse. De ansatte har indflydelse på planlægning, organisering og udvikling af arbejdet gennem hyppige og regelmæssige møder og arbejde i udvalg og projektgrupper. Den kollektive og demokratiske ledelsesstil er et bevidst valg fra den lokale ledelses side, men er også funderet i et tæt samarbejde med de ansattes repræsentanter. TR fungerer i høj grad som sparringspartner i forhold til organiseringen af de demokratiske ledelsesprocesser, og den lokale ledelse og TR oplever i høj grad at have fælles interesser i at få arbejdet til at glide bedst muligt, og samtidigt sådan at medarbejdernes trivsel bliver tilgodeset. På disse arbejdspladser finder vi således en høj grad af kollektiv deltagelse, både direkte og via de valgte repræsentanter. Den individuelle direkte deltagelse er måske ikke væsensforskellig fra den, vi finder på andre arbejdspladser, men den er forankret i løbende kollektive diskussioner om, hvordan man bedst tackler krav og vilkår i arbejdet set ud fra professionens standarder. Der er derfor også tale om, at deltagelse og indflydelse ikke kun omfatter operationelle spørgsmål, men i høj grad også taktiske.

En mere traditionel model, som vi benævner *partsmodellen*, bliver praktiseret på de to fabrikker og Skole Y. Den repræsentative deltagelse følger her i høj grad de bestemmelser vedrørende TR, SU og SiO, der gælder for partssamarbejdet på danske arbejdspladser, mens den direkte deltagelse indgår som en del af den måde, ledelsen organiserer arbejdet på og med lydhørhed over for medarbejdernes ønsker. I modsætning til den demokratiske model er der ikke noget stærkt indslag af kollektiv deltagelse.



se, ligesom indflydelsen på taktiske spørgsmål er begrænset. Den ene af disse arbejdspladser, Fabrik Y, var på undersøgelsestidspunktet i gang med en radikal forandring, hvor arbejdet blev organiseret i team og efter lean-principper. Dette ledelsesinitiativ til at øge den direkte deltagelse havde opbakning fra TR, mens en del af medarbejderne var skeptiske og følte utryghed ved forandringen.

En tredje type kontekst for deltagelsen, *HRM-modellen*, fandt vi på hotellerne og IT X. Her er udformningen af deltagelsen i høj grad et rent ledelsesanliggende og baserer sig på HRM-tankegange, dvs. på hvordan man som ledelse behandler sine ansatte med henblik på, at de præsterer optimalt. Den repræsentative deltagelse begrænser sig til arbejdsmiljøarbejdet – dog er der på IT X også et SU, men det fungerer hovedsageligt som et informationsorgan. Den direkte deltagelse er udformet af ledelsen og på måder, der giver betydelige frihedsgrader til de ansatte i arbejdet. For ledelsen er deltagelse et middel til at skabe engagement og fleksibilitet i arbejdsudførelsen, og medarbejdernes trivsel bliver, ligesom på de øvrige arbejdspladser, betragtet som en produktivitetsfremmende faktor.

Endelig fandt vi i bankerne en deltagelsesprofil, som bedst kan karakteriseres som en *hybrid mellem partsmodellen og HRM-modellen*. Der er TR, SU og SiO, selvom sidstnævnte ikke længere eksisterer på den enkelte arbejdsplads. TR bliver informeret og konsulteret, men bliver ikke inddraget i så mange – herunder taktiske – spørgsmål som det er tilfældet med TR på skolerne, hospitalsenhederne og fabrikkerne. Deres vigtigste opgave er at bistå enkeltmedlemmer, hvis disse har uoverensstemmelser med ledelsen. Personalepolitik og arbejdsorganisation er rene ledelsesanliggender, hvorfor også den direkte deltagelse er udformet efter, hvordan ledelsen finder de menneskelige ressourcer anvendes bedst muligt. En leder bekræfter, at deltagelsen udformes efter et produktivitetsimperativ, idet han siger: ”Så længe du er en succes, bestemmer du selv”.

Opdelingen af arbejdspladserne i fire typer ud fra deltagelsesprofil er præsenteret i tabel 9.2. De fire typers karakteristika diskuteres yderligere i kapitel 11.

*Tabel 9.2: Arbejdspladserne grupperet efter deltagelsesprofil*

<b>Demokratisk model</b>	<b>Partsmodel</b>	<b>HRM model</b>	<b>Parts-/HRM model</b>
Skole X	Fabrik X	IT X	Bank X
Sygehus X	Fabrik Y	Hotel X	Bank Y
Sygehus Y	Skole Y	Hotel Y	

Vi vil herefter gå over til at se på, hvordan deltagelsen på arbejdspladserne spiller sammen med arbejdsmiljøkvalitet. Er de arbejdsmiljømæssigt bedste arbejdspladser også dem, hvor deltagelsen er størst? Og hvilken rolle spiller de forskellige deltagelsesprofiler?

## Direkte deltagelse og arbejdsmiljøkvalitet

Vi har udviklet kvantitative mål for den direkte deltagelse ud fra syv spørgsmål i spørgeskemaet. Spørgsmålene drejer sig om:

- Indflydelse på arbejdsomfang
- Indflydelse på arbejdstempo
- Indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse
- Ønsker om mere indflydelse

- Læringsmuligheder
- Information fra ledelsen om planer og ændringer
- Fælles bestræbelser på at sikre arbejdskravene er passende

De tre første spørgsmål opfatter vi som kernevariable, når det drejer sig om direkte deltagelse. Hvis deltagelse i beslutninger på arbejdspladsen ikke resulterer i indflydelse, har den forfejlet sit potentiale, og den er formentlig snarere en frustrerende end en motiverende oplevelse (Knudsen 1995). Med det fjerde spørgsmål, et holdnings-spørgsmål, ønskede vi at afdække, om de ansatte oplever at have indflydelse nok eller tværtimod oplever et underskud af indflydelse. Læringsmuligheder blev taget med, fordi læring er tæt knyttet til deltagelse og i sig selv kan betragtes som en særlig engagerende form for deltagelse (Wenger 1998). Information fra ledelsen udgør en vigtig forudsætning for deltagelse og indflydelse (Knudsen 1995). Det sidste spørgsmål, hvor vi spørger, om der blandt kollegerne findes fælles bestræbelser på at sikre, at arbejdskravene er passende, sigter på at måle, om der er tendens til en kollektiv deltagelse ud fra et interessevaretagelses-perspektiv, ud over den der foregår via de valgte repræsentanter, jf. Lysgaards (1967) begreb om arbejderkollektivet.

## Indflydelse

I tabel 9.3, hvor arbejdspladserne er listet efter den samlede vurdering af arbejdsmiljøet (AMK), ses, hvordan de placerer sig på de tre indflydelsesvariable.

*Tabel 9.3: AMK og indflydelse (målt på skala fra 0-40); to højeste placeringer med fed*

Arbejdsplads	Placering AMK	Indflydelse arbejds-mængde	Indflydelse arbejds-tempo	Indflydelse arb.-tilrette-læggelse	Placering indfl. samlet
Sygehus Y	<b>1</b>	21,9	23,8	<b>29,5</b>	5
Skole X	<b>2</b>	24,0	<b>27,0</b>	<b>31,0</b>	<b>2</b>
IT X	3	23,8	26,1	27,2	4
Hotel X	4-5	<b>26,5</b>	<b>29,6</b>	27,8	<b>1</b>
Hotel Y	4-5	17,4	18,7	23,5	11
Bank X	6	20,3	22,1	25,8	8
Bank Y	7	21,0	23,8	25,2	7
Fabrik X	8	15,2	25,0	20,2	10
Sygehus X	9	21,8	24,0	27,7	6
Skole Y	10	<b>24,1</b>	26,1	29,3	3
Fabrik Y	11	17,2	20,4	23,0	9

Tabellen viser, at der kun er en begrænset samvarians mellem AMK og direkte indflydelse. Ganske vist er det de to AMK topscorere, Sygehus Y og Skole X, der også scorer højest på medarbejderindflydelse på arbejdets tilrettelæggelse, og Skole X's andenplads på AMK matches af en andenplads i samlet indflydelse. I den anden ende modsvares Fabrik Y's lave AMK score også af en lav score på indflydelse. Men der er også arbejdspladser, hvor samvariansen helt klart ikke findes. Således er det bemærkelsesværdigt, at de to hoteller, som ligger ens med hensyn til AMK, polariseres, så det i den samlede buket af arbejdspladser er på Hotel X, at de ansatte oplever mest indflydelse, mens Hotel Y er det sted, hvor man oplever mindst indflydelse. De meget

store forskelle i indflydelse på arbejdsmængde og -tempo kan hænge sammen med, at kundeomfanget er betydeligt mere uforudsigeligt på by-hotellet Y end på det landligt placerede X, samt at ledelsen på Hotel X satser mere på at uddelegere beslutninger til de ansatte. Men det er altså ikke forskelle, der afspejles i den oplevede arbejdsmiljøkvalitet. Et andet iøjnefaldende resultat er, at Skole Y som den næst dårligste arbejdsplads, hvad angår AMK, faktisk kommer ind på en tredjeplads med hensyn til indflydelse. Endelig er det næppe overraskende, at de to fabrikker scorer lavt på direkte indflydelse. Det er på disse arbejdspladser, arbejdet er mest bundet til maskiner og faste arbejdsprocedurer. Hvis vi ser bort fra Hotel X's tigerspring, forekommer det, at indflydelsen er størst på de arbejdspladser, hvor de ansatte qua deres professionsbaggrund har tradition for og beføjelser til en relativt stor autonomi i jobbet – vi taler her om de arbejdspladser, hvor kernegrupperne er folkeskolelærere, sygeplejersker og ingeniører.

Et andet billede fremkommer, når vi spørger de ansatte, om de synes, de *burde* have mere indflydelse, med andre ord om de er tilfredse med deres nuværende niveau af indflydelse, eller de kunne ønske sig mere indflydelse. Tabel 9.4 og figur 9.2 viser, at de tre arbejdspladser, vi tidligere karakteriserede som demokratisk styrede ligger i bunden, når det drejer sig om at ønske mere indflydelse. Det kan tolkes som, at medarbejderne her er mætte på indflydelse, og at de problemer, der måtte være i arbejdsmiljøet i hvert fald ikke opfattes som forårsaget af mangel på indflydelse. Den samme forklaring kan næppe bruges på Hotel Y, hvis medarbejdere også scorer lavt på ønsket om mere indflydelse. Her er der tale om, at medarbejderne hverken har stor indflydelse eller ønsker det. Det kan – også vurderet ud fra interviewene – tolkes som udtryk for en lønarbejdermentalitet, hvor man, ofte som korttids- og/eller deltidsansat, er der for at lave et job og få sin løn, men ikke for at bestemme eller tage ansvar for en hel masse.

Samlet viser tabel 9.4 for langt de fleste arbejdspladser vedkommende den sammenhæng, at jo højere AMK er, jo mindre efterspørges der mere indflydelse.

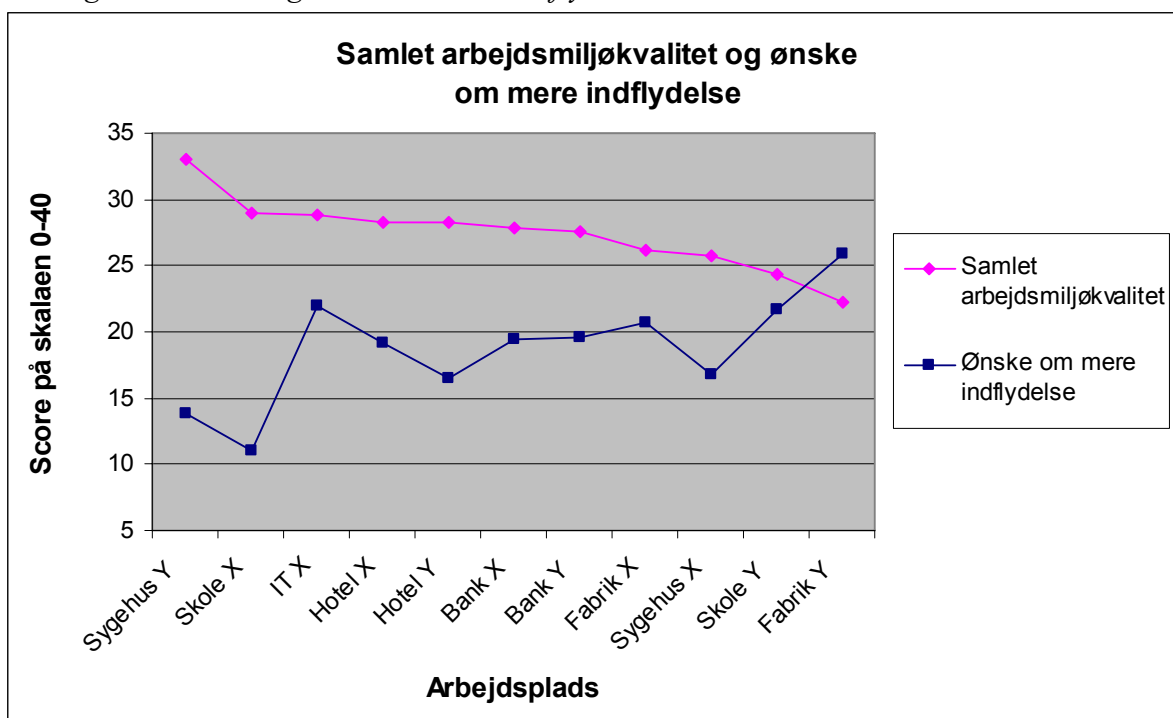
Tabel 9.4: AMK og ønske om mere indflydelse (to højeste placeringer med *fed*)

Arbejdsplads	Placering AMK	Ønsker mere indflydelse	Placering - ønsker mere indflydelse
Sygehus Y	<b>1</b>	13,8	10
Skole X	<b>2</b>	11,0	11
IT X	3	<b>21,9</b>	<b>2</b>
Hotel X	4-5	19,1	7
Hotel Y	4-5	16,5	9
Bank X	6	19,4	6
Bank Y	7	19,5	5
Fabrik X	8	20,8	4
Sygehus X	9	16,8	8
Skole Y	10	21,7	3
Fabrik Y	11	<b>25,8</b>	<b>1</b>

En klar undtagelse er IT X, hvor høj AMK (og relativt høj indflydelse (jf. tabel 9.3)) er ledsaget af stærke ønsker om mere indflydelse. På denne arbejdsplads oplevede IT-ingeniørerne, at deres arbejde blev vanskeliggjort af rigide og bureaukratiske krav fra det amerikanske moderselskab, og de havde været ude for, at projekter, som de havde

lagt meget arbejde i, ikke fik lov til at blive ført til ende. Ud over IT X er ønsket om mere indflydelse størst på netop de arbejdspladser, der oplever dårligst AMK, nemlig Fabrik Y og Skole Y.

Figur 9.2: AMK og ønske om mere indflydelse.



Fundene her peger på, at arbejdsmiljøkvalitet ikke kun hænger sammen med oplevelsen af faktisk indflydelse, men i høj grad også med, om de ansatte oplever at have den indflydelse, de synes, de *bør* have. De demokratisk styrede arbejdspladser er generelt bedst i stand til at opfylde denne betingelse. Interessant er det også, at Fabrik Y er den arbejdsplads, hvor medarbejderne stærkest efterspørger mere indflydelse. Ifølge ledelsen betyder den nylige indførelse af lean og teamarbejde en væsentlig forøgelse af medarbejderdeltagelsen, så enten har medarbejderne ikke opfattet dette, eller også er det nogle andre former for indflydelse, de efterspørger.

#### Læringsmuligheder, information og fælles bestræbelser i forhold til krav

I tabel 9.5 er vist værdierne for de øvrige variable, der kan sige noget om direkte deltagelse: læringsmuligheder i arbejdet, information fra ledelsen, og eksistensen af fælles bestræbelser blandt de ansatte med henblik på at sikre, at arbejdskravene er passende.

Samlet er det sygehusene, der scorer højest på disse dimensioner, men også Skole X er med i toppen, bortset fra når det gælder den fælles, kollegiale forholden sig til krav; den lave score her kan hænge sammen med, at drøftelser af kravene på skolen typisk foregår sammen med ledelsen. Vi finder altså her igen, at det er de tre arbejdspladser med demokratisk ledelsesstil, der skiller sig ud.

Hvad angår læringsmuligheder, er det ikke overraskende, at de to fabrikker ligger lavest, men Fabrik Y ligger dog klart højere end Fabrik X, hvilket formentlig hænger sammen med den nylige indførelse af lean og team-arbejde på fabrikken. Samtidig føler man sig på denne arbejdsplads dog ikke godt informeret af ledelsen.

*Tabel 9.5: AMK og læringsmuligheder, information og fælles bestræbelser ift. krav. Skala fra 0 til 40. To højeste værdier med **fed***

Arbejdsplads	AMK placering	Læringsmuligheder	Information	Fælles bestræbelser ift. krav
Sygehus Y	1	<b>34,9</b>	27,6	<b>27,6</b>
Skole X	2	29,0	<b>30,0</b>	19,0
IT X	3	27,0	18,4	20,0
Hotel X	4-5	28,3	23,5	19,5
Hotel Y	4-5	25,2	24,3	22,9
Bank X	6	29,4	21,2	19,7
Bank Y	7	28,6	19,5	22,4
Fabrik X	8	17,7	20,3	21,1
Sygehus X	9	<b>33,1</b>	<b>27,7</b>	<b>26,9</b>
Skole Y	10	29,0	19,8	18,1
Fabrik Y	11	24,2	16,4	21,3

Derudover er det især medarbejderne på IT X, der giver udtryk for, at ledelsens information ikke er god nok. Denne kritiske vurdering tolker vi ikke som møntet på den lokale ledelse, men som en kritik af de skiftende signaler, der kommer fra den amerikanske koncernledelse. I det hele taget må det noteres, at værdierne for ledelsesinformation på de fleste arbejdspladser er relativt lave – svarende til, at man som medarbejder kun føler sig delvist informeret. Dog er det tydeligt, at informationsniveauet er bedst på de tre demokratisk ledede arbejdspladser, Sygehus Y, Skole X og Sygehus X. Mekanismen kan tænkes at være, at modtagelse af information sker mere effektivt hos medarbejdere, der aktivt deltager i beslutningsprocesserne på arbejdspladsen.

Angående kollektive bestræbelser over for arbejdskravene er det iøjnefaldende, at de to sygehusenheder skiller sig ud med et klart højere niveau end de øvrige arbejdspladser. Det kan hænge sammen med et stærkt fagligt sammenhold, men også at det for sygehuspersonalet er magtpåliggende, at behandling og pleje kan foregå på en måde, der er præget af professionalisme og kvalitet (Ahrenkiel m.fl. 2008). Det kræver, at man aktivt forholder sig til de krav og forventninger, der fra forskelligt hold stilles til arbejdet.

### AMK og direkte deltagelse – et samlet billede

I tabel 9.6 og figur 9.3 er der for hver arbejdsplads udregnet en gennemsnitsværdi for alle de variable, der vedrører direkte deltagelse, dog med undtagelse af holdningsvariablen 'ønsker om mere indflydelse'. Værdien er altså et gennemsnit for de værdier, vi tidligere har præsenteret for indflydelse, information, læringsmuligheder, og fælles bestræbelser i forhold til krav.

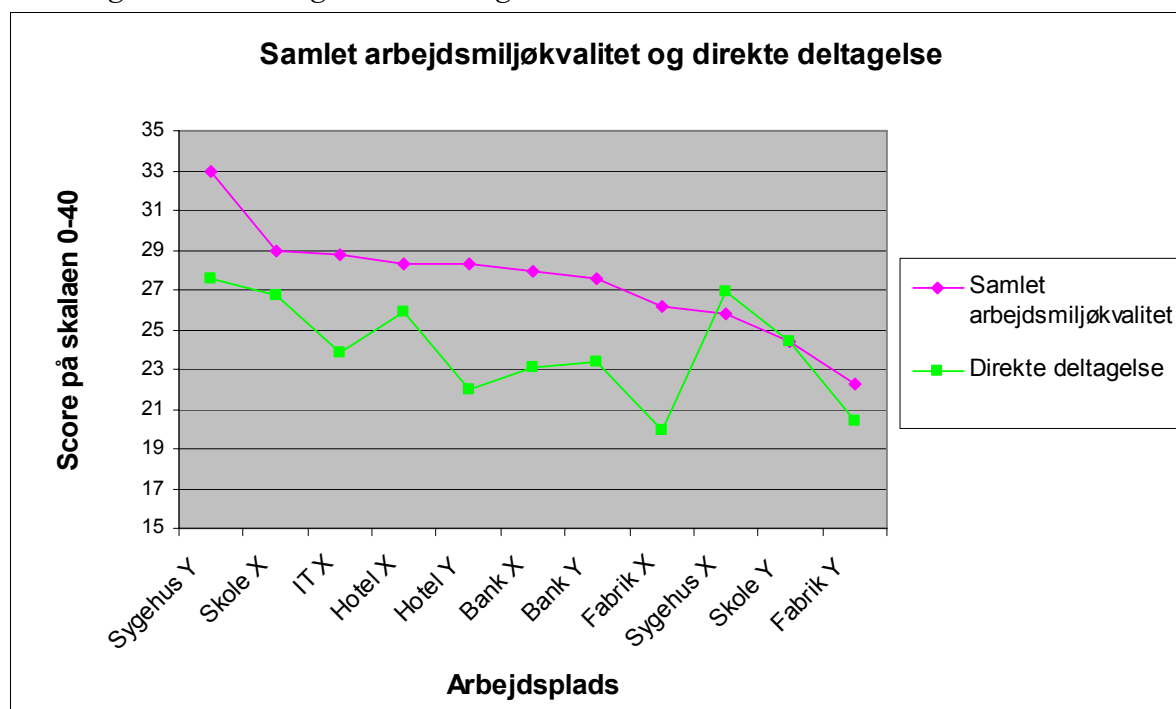
Det fremgår, at den direkte deltagelse er højest på de tre arbejdspladser, der er karakteriseret ved en demokratisk ledelsesstil, Sygehus Y, Skole X og Sygehus X. De to første af disse arbejdspladser er samtidig dem, der scorer højest på samlet arbejdsmiljøkvalitet. Angående den tredje, Sygehus X, må vi huske, at dennes AMK placering alene er trukket ned pga. en stor utilfredshed med det fysiske arbejdsmiljø – faktisk er den nummer tre, når det alene drejer sig om det psykiske arbejdsmiljø (jf. tabel 9.1).

Tabel 9.6: AMK og direkte deltagelse. Skala fra 0-40.

To højeste værdier med **fed**

Arbejdsplads	AMK placering	Gns. alle variable, direkte deltagelse	Placering, direkte deltagelse
Sygehus Y	<b>1</b>	<b>27,6</b>	<b>1</b>
Skole X	<b>2</b>	26,7	3
IT X	3	23,8	6
Hotel X	4-5	25,9	4
Hotel Y	4-5	22,0	9
Bank X	6	23,1	8
Bank Y	7	23,4	7
Fabrik X	8	19,9	11
Sygehus X	9	<b>26,9</b>	<b>2</b>
Skole Y	10	24,4	5
Fabrik Y	11	20,4	10

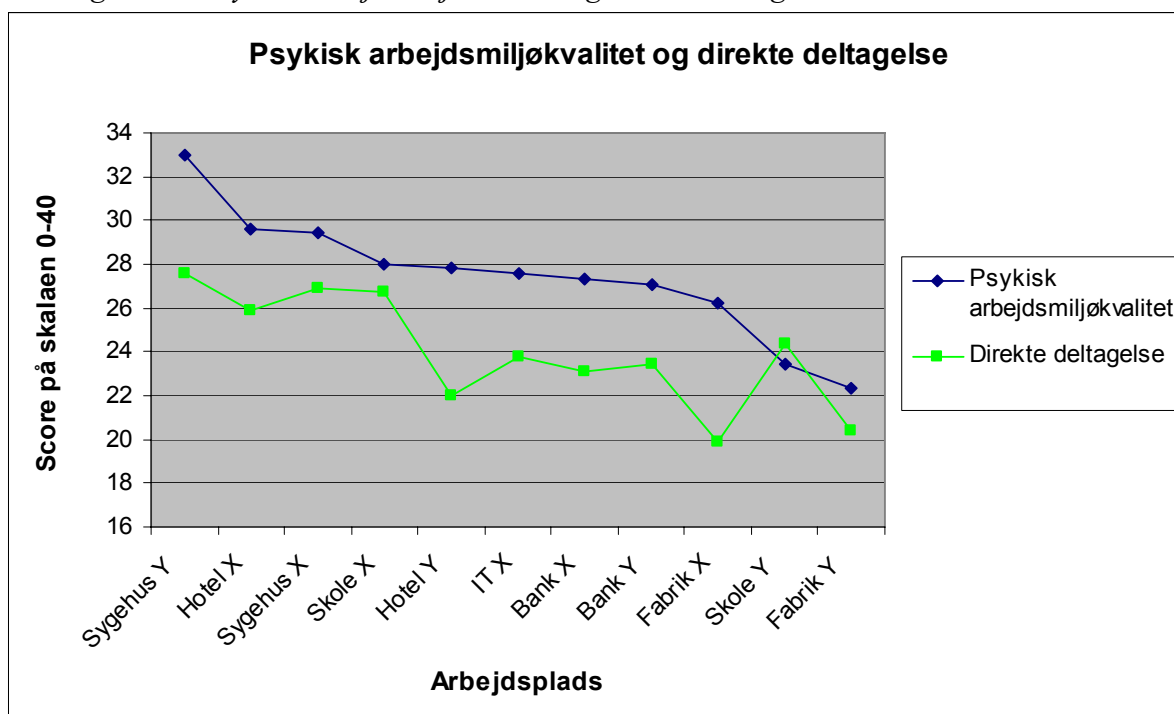
Figur 9.3: AMK og direkte deltagelse



Også for andre arbejdspladser vedkommende er der pæn korrespondens mellem deres AMK placering og deres placering på direkte deltagelse. Det drejer sig især om Hotel X og de to banker. Men mønstret holder ikke hele vejen igennem. Det brydes af især Hotel Y, Skole Y og Sygehus X. Vi har tidligere været inde på, at medarbejderne på Hotel Y hverken har stor indflydelse eller er tilbøjelige til at ønske mere indflydelse. Det relativt gode arbejdsmiljø på arbejdspladsen synes derfor at hænge sammen med andre forhold end graden af indflydelse og direkte deltagelse. På Skole Y er situationen den omvendte. Her er AMK relativt lav, mens niveauet for direkte deltagelse er relativt højt. Skolen kan dermed ses som et eksempel på, at direkte deltagelse ikke er en tilstrækkelig betingelse for at sikre et godt arbejdsmiljø. Angående Sygehus X er der ovenfor allerede givet en forklaring på den store diskrepans mellem AMK-niveau

og niveau for direkte deltagelse. Diskrepansen forsvinder, hvis vi kun ser på sammenhængen mellem psykisk AMK og direkte deltagelse, som det sker i figur 9.4, hvor tendensen til parallelitet mellem graferne er endnu tydeligere end i figur 9.3.

Figur 9.4: Psykisk arbejdsmiljøkvalitet og direkte deltagelse



Trods visse afvigelser viser det gennemgående mønster, der kommer ud af sammenligningen på tværs af de 11 arbejdspladser, en tendens til, at høj arbejdsmiljøkvalitet forekommer sammen med et højt niveau af direkte medarbejderdeltagelse. Der er undtagelser, men undtagelserne afkræfter ikke reglen. En af undtagelserne, som vi forsøgte at forklare ovenfor, skyldes Sygehus X, hvor der er store forskelle på vurdering af hhv. det fysiske, psykiske og samlede arbejdsmiljø. Det kan give anledning til at spørge, om der er forskelle på, hvor stærkt direkte deltagelse korrelerer med hvert af disse tre mål for arbejdsmiljøets kvalitet?

#### Korrelationer mellem direkte deltagelse og arbejdsmiljø

Tabel 9.7 er baseret på svarene fra samtlige respondenter fra de 11 arbejdspladser og viser, hvor stærkt respondenternes svar på variablene for direkte deltagelse korrelerer med deres vurdering af hhv. det fysiske, psykiske og samlede arbejdsmiljø – eller sagt mere populært: Er der hos respondenterne en sammenhæng mellem at opleve deltagelse og godt arbejdsmiljø. Der er anvendt gamma-værdier, hvor 1 angiver en fuldstændig positiv korrelation, -1 en fuldstændig negativ korrelation, og 0 at der ingen sammenhæng er. Ligeledes er signifikansniveau angivet.

Tabellen viser, at der er moderat til stærke – og signifikante – korrelationer mellem graden af oplevet deltagelse på den ene side og vurderingen af det psykiske og det samlede arbejdsmiljø på den anden. Dette gælder for samtlige deltagelsesvariable.

Tabel 9.7: Korrelationer mellem variable for direkte deltagelse og fysisk, psykisk og samlet arbejdsmiljøkvalitet (samtlige respondenter,  $n = 505-510$ ); gamma-værdier.

Deltagelsesvariabel	Fysisk arbejdsmiljø	Psykisk arbejdsmiljø	Samlet arbejdsmiljø
Indeks direkte deltagelse	0,32**	0,37**	0,43**
Indflydelse på arbejdstempo	0,27**	0,36**	0,41**
Indflydelse på arbejdsmængde	0,25**	0,25**	0,33**
Indflydelse på arbejdstilrettelæggelse	0,30**	0,37**	0,40**
Information	0,18**	0,49**	0,50**
Læringsmuligheder	0,11	0,41**	0,34**
Fælles bestræbelser/krav	0,13*	0,44**	0,35**
Ønske om mere indflydelse	-0,17**	-0,46**	-0,44**

\*\* $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

Dvs. at der er en klar tendens til, at hvis man f.eks. oplever at have indflydelse på arbejdstempoet, så vil man også være tilbøjelig til at opleve arbejdsmiljøet som godt. Dernæst fremgår det, næppe overraskende, at korrelationerne mellem deltagelsesvariablene og det fysiske arbejdsmiljø er noget svagere. Dog er der specielt for indflydelsesdimensionerne vedkommende en ganske pæn, og signifikant, sammenhæng med det fysiske arbejdsmiljø. Samlet må vi ud fra tabel 9.7 konkludere, at direkte deltagelse især er vigtig for, hvordan ansatte vurderer deres psykiske arbejdsmiljø, og hvordan de samlet vurderer deres arbejdsmiljø, men at graden af indflydelse såvel som information også har betydning for vurderingen af det fysiske arbejdsmiljø.

Tabellen bekræfter også, at der er en ganske stærk sammenhæng mellem at ønske mere indflydelse og at opleve arbejdsmiljøet som mindre godt. Taget bogstaveligt betyder dette, at mere indflydelse til de ansatte vil være et effektivt middel til at forbedre arbejdsmiljøet, jf. her også det, vi fandt tidligere, nemlig at efterspørgselen efter mere indflydelse er meget lille på de to arbejdspladser, der har det bedste arbejdsmiljø, og som samtidigt er karakteriseret ved en demokratisk styreform.

For nærmere at illustrere hvad der ligger i disse værdier for styrken af korrelationer, og for at gå lidt tættere på den eneste af deltagelsesvariablene, der vedrører kollektiv deltagelse præsenteres i tabel 9.8, hvordan vurderingen af samlet arbejdsmiljøkvalitet varierer afhængigt af, i hvor høj grad man oplever eller ikke oplever en fælles kollegial indsats for at sikre passende arbejdskrav.

Det ses, at jo mere der foregår fælles bestræbelser i forhold til kravene, jo større tendens er der til at vurdere arbejdsmiljøet som godt, samt at tendensen er stærkest i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Man kan også sige det sådan, at ansatte, som ikke oplever, at der er fælles bestræbelser for at sikre passende arbejdskrav, har en overrisiko for ikke at opleve deres arbejdsmiljø som godt.



*Tabel 9.8: Samvarians mellem fælles bestræbelser i forhold til krav og arbejdsmiljøkvalitet (n = 505)*

Fælles bestræbelser i forhold til krav:	Andel med meget godt/godt fysisk arbejdsmiljø	Andel med meget godt/godt psykisk arbejdsmiljø	Andel med meget godt/godt samlet arbejdsmiljø
I meget høj/høj grad	65 %	76 %	73 %
Delvist	61 %	61 %	62 %
I ringe/meget ringe grad	52 %	47 %	50 %

Ser vi dernæst på, om styrken i korrelationen mellem direkte deltagelse og arbejdsmiljøkvalitet er ens på tværs af brancher, viser dette sig ikke at være tilfældet. I tabel 9.9 ses der alene på de branchemæssige forskelle, når vi fokuserer på korrelationer mellem indflydelse og arbejdsmiljø. De tre mål for indflydelse er integreret til et samlet indeks, og tabellen viser, hvor stærk sammenhængen er mellem oplevelsen af indflydelse og vurderingen af dels det samlede arbejdsmiljø, dels det psykiske arbejdsmiljø.

*Tabel 9.9: Korrelationer på brancheniveau mellem indflydelse og hhv. samlet og psykisk arbejdsmiljø (gamma-værdier)*

Branche	Samlet arbejdsmiljø	Psykisk arbejdsmiljø	n
Banker	0,63**	0,58**	54
Sygehuse	0,46**	0,48**	130
Fødevareindustri	0,38**	0,35**	118
IT	0,42**	0,39**	109
Hoteller	0,29	0,23	46
Skoler	0,18	0,00	51

\*\*p<0,01, \*p<0,05

Tabellen demonstrerer betydelige forskelle mellem brancherne med hensyn til, hvor stærk sammenhængen er mellem på den ene side oplevelsen af indflydelse og på den anden side vurderingen af arbejdsmiljøet. I bankerne og på sygehusene er korrelationen meget stærk, mens den især på skolerne er ganske svag, endda ikke eksisterende i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Dette rækker dog ikke ved hovedresultatet, nemlig at der i fire ud af de seks brancher er en statistisk signifikant sammenhæng mellem respondenternes oplevelse af indflydelse i arbejdet og deres oplevelse af arbejdsmiljøkvalitet.

Det kan være vanskeligt at fortolke de branchemæssige forskelle, men generelt må de formodes at være udtryk for forskelle i, hvad medarbejderne anser for vigtigt, når de udsættes for den abstrakte øvelse, det er, at vurdere sit arbejdsmiljø. I brancher med en stærk korrelation må indflydelse formodes at indgå som et vigtigt moment i vurderingen af arbejdsmiljøet, mens der i brancher med en svag korrelation formentlig er andre faktorer end indflydelse, der især 'farver' vurderingen af arbejdsmiljøet. Det kunne f.eks. være kravene til jobbet eller graden af oplevet anerkendelse for ens indsats, jf. diskussionen i næste kapitel.

## Repræsentativ deltagelse og arbejdsmiljøkvalitet

I vores oprindelige projektbeskrivelse (jf. bilag 1) forventede vi ud fra en gennemgang af forskningslitteraturen en positiv sammenhæng mellem repræsentativ – eller indirekte – deltagelse og arbejdsmiljøkvalitet.

De kvalitative casestudier synes at yde støtte til denne antagelse. Især må det fremhæves, at alle case-arbejdspladserne har et systematisk arbejdsmiljøarbejde med sikkerhedsorganisation og valgte sikkerhedsrepræsentanter, og hvor den primære metode er udarbejdelse af og follow-up på APV'en. Også TR og SU er i nogle tilfælde inddraget i arbejdsmiljøspørgsmål; SU specielt når det drejer sig om psykisk arbejdsmiljø, men her er det dog på en del af arbejdspladserne, bl.a. bankerne og IT-virksomheden, tydeligt, at HR-funktionen spiller en vigtigere rolle. Tabel 9.10 giver et overblik over de repræsentative deltagelseskanaler på arbejdspladserne.

*Tabel 9.10: Repræsentative deltagelseskanaler på arbejdspladserne*

Arbejdsplads	Tillids-repræsentant(er)	Sikkerheds-repræsentant(er)	Samarbejdsudvalg/MED-udvalg
Sygehus Y	ja	ja	ja #
Skole X	ja	ja	ja
IT X	nej	ja	ja
Hotel X	nej	ja	ja #
Hotel Y	nej	ja	ja #
Bank X	ja	ja #	ja
Bank Y	ja	ja #	ja
Fabrik X	ja	ja	ja
Sygehus X	ja	ja	ja
Skole Y	ja	ja	ja
Fabrik Y	ja	ja	ja

Note: ja # betyder, at denne form for repræsentation findes, men kun på niveauer over arbejdspladsen

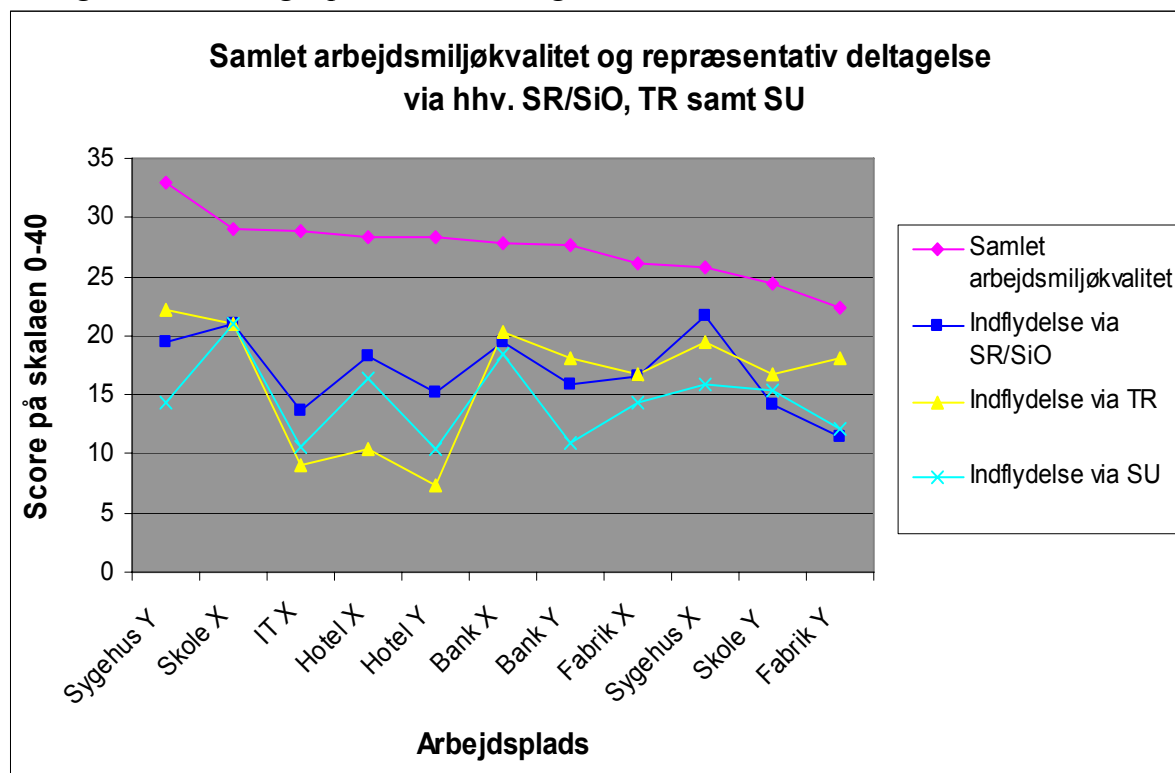
I spørgeskemaet har vi søgt at få belyst den repræsentative deltagelses rolle ved at spørge, om man oplever at "have indflydelse på arbejdsforholdene" hhv. via tillidsrepræsentant, SU og sikkerhedsrepræsentant/SiO. Den oplevede indflydelse via disse indirekte kanaler er ikke særlig høj, hvilket måske hænger sammen med, at de valgte repræsentanter kun har begrænset indflydelse på, hvordan arbejdsvilkårene udformes, og måske også med at de ansatte har begrænset kendskab til det arbejde, deres repræsentanter udfører. Dog svarede en stor andel af respondenterne, at de delvis oplever indflydelse gennem dem. Eksempelvis var der blandt de 505 besvarelser fra samtlige arbejdspladser 19 %, der fandt, at de via SR/SiO oplever indflydelse i høj eller meget høj grad, 41 % svarede delvist, mens de resterende 40 % svarede 'i ringe grad', 'slet ikke' eller ikke fandt spørgsmålet relevant. At så høj en andel af de ansatte ikke oplever indflydelse kan godt tolkes som et problem for det repræsentative system. Besvarelserne kan være udtryk for, at repræsentanterne ikke 'leverer varen', men kan også skyldes, at de ansatte ikke *ved*, at de leverer varen.

Ser vi på niveauet af repræsentativ deltagelse for de enkelte arbejdspladser, målt på points på 0-40 skalaen, fremkommer det billede, der er vist i tabel 9.11 og figur 9.5.

Tabel 9.11: AMK og repræsentativ deltagelse (værdier på skala fra 0-40; to højeste værdier i **fed**)

Arbejdsplads	AMK placering	Indflydelse via SR/SiO	Indflydelse via TR	Indflydelse via SU	Placering rep. deltagelse
Sygehus Y	1	19,5	<b>22,2</b>	14,3	4
Skole X	2	<b>21,0</b>	<b>21,0</b>	<b>21,0</b>	<b>1</b>
IT X	3	13,7	9,1	10,6	10
Hotel X	4-5	18,2	10,5	16,4	7
Hotel Y	4-5	15,2	7,3	10,5	11
Bank X	6	19,4	20,3	<b>18,5</b>	<b>2</b>
Bank Y	7	15,8	18,1	11,0	8
Fabrik X	8	16,5	16,7	14,4	5
Sygehus X	9	<b>21,6</b>	19,5	15,8	3
Skole Y	10	14,1	16,8	15,4	6
Fabrik Y	11	11,5	18,1	12,1	9

Figur 9.5: AMK og repræsentativ deltagelse



Mindst indflydelse via valgte repræsentanter opleves på Hotel Y, hvilket er forståeligt ud fra, at der her hverken findes TR, eget SU eller repræsentation i koncernens SU. Akademikerarbejdspladsen IT X ligger på det næst laveste niveau. Det kan ikke undre, når det drejer sig om TR-repræsentation, eftersom der kun findes en uformel tillidsrepræsentant, men nok når det drejer sig om SiO og SU, som begge fungerer nogenlunde efter bogen på arbejdspladsen. De lave tal afspejler sandsynligvis arbejdets høje grad af individualisering, hvor kollektive strukturer ikke opleves som vigtige. Hotel X, der heller ikke har TR og eget SU, ligger noget højere. Det skyldes formentlig, at sikkerhedsrepræsentanten også mere bredt fungerer som talsmand for de ansatte, og derud-

over er repræsenteret i SU på koncern-niveau. Men, ikke overraskende, ligger de tre ovennævnte arbejdspladser, hvor deltagelsen indgår i en HRM-profil, alle lavt på indflydelse via repræsentanter.

I toppen med hensyn til repræsentativ deltagelse finder vi de tre arbejdspladser med demokratisk ledelsesstil – Skole X og de to sygehuse – samt Bank X, hvor medarbejderne især giver relativt mange points til SU. Sygehus Y scorer relativt lavt på SU, hvilket sikkert hænger sammen med, at enheden ikke har sit eget MED-udvalg. SR/SiO tillægges størst betydning på Sygehus X. Det kan skyldes, at medarbejderne på denne arbejdsplads, som er den, der scorer lavest på fysisk arbejdsmiljø, aktivt har kæmpet for en flytning til bedre lokaliteter, hvilket har givet ekstra opmærksomhed om SR's rolle. Desuden er det iøjnefaldende, at det er på de to arbejdspladser med bedst arbejdsmiljø, at indflydelse via TR opleves som størst. Det bekræfter billedet fra casestudierne af, at kollektiv deltagelse spiller en stor rolle på disse arbejdspladser.

Samlet giver tabel 9.11 og figur 9.5 dog ikke noget klart mønster. Ganske vist finder vi, at de to bedste AMK arbejdspladser også placerer sig højt med hensyn til repræsentativ deltagelse, især via TR. Men samtidig ser vi, især med IT X og Hotel Y, eksempler på, at svag repræsentativ deltagelse ikke er nogen hindring for et relativt godt arbejdsmiljø.

#### Korrelationer mellem repræsentativ deltagelse og arbejdsmiljø

For at komme mere i dybden med den repræsentative deltagelses sammenhæng med arbejdsmiljøets kvalitet vil vi herefter se nærmere på, hvor stærkt oplevelsen af indflydelse gennem de forskellige repræsentative kanaler korrelerer med såvel fysisk, psykisk som samlet arbejdsmiljøkvalitet, jf. tabel 9.12. Vi ser altså på, i hvor høj grad oplevelsen af indflydelse gennem de valgte repræsentanter hænger sammen med oplevelsen af godt arbejdsmiljø.

*Tabel 9.12: Korrelationer mellem repræsentativ deltagelse og fysisk, psykisk og samlet AMK (samtlige respondenter, n=438-505, gamma-værdier)*

	Fysisk AMK	Psykisk AMK	Samlet AMK
Indeks rep. deltagelse	0,13	0,25**	0,24**
Sikkerhedsrep./SiO	0,20**	0,29**	0,31**
Tillidsrepræsentant	0,14*	0,22**	0,23**
Samarbejdsudvalg	0,11	0,28**	0,31**

\*\*p<0,01, \*p<0,05. Note: respondenter, som har svaret "ej relevant" er udeladt.

Både ved indekset, hvor de tre deltagelseskanaler er integreret, og ved de enkelte deltagelseskanaler findes en positiv og konsistent, men dog ikke særlig stærk, sammenhæng mellem oplevelse af indflydelse via repræsentativ deltagelse og oplevelse af arbejdsmiljøkvalitet. I forhold til det psykiske og samlede arbejdsmiljø er korrelationerne for alle kanalers vedkommende signifikante, mens det i forhold til det fysiske arbejdsmiljø kun er tilfældet for TR og SR/SiO's vedkommende.

## AMK og repræsentativ deltagelse – et samlet billede

I forhold til de fire deltagelsesprofiler, og de kriterier vi brugte til at definere dem tidligere i kapitlet, er det ikke overraskende, at det samlet set er de demokratisk ledede arbejdspladser, der scorer højest på repræsentativ deltagelse, mens det er arbejdspladserne under HRM-modellen, der scorer lavest. Derimellem placerer sig både arbejdspladserne fra partsmodellen og fra den blandede HRM-/partsmodel, dog med Bank X, der blander sig i toppen, som en undtagelse. Mens de to fabrikker fra partsmodellen lå lavest på direkte deltagelse, er dette ikke længere tilfældet, når det drejer sig om repræsentativ deltagelse. Dette kan tages som udtryk for, at den lave grad af jobautonomi i industriarbejdet i nogen grad kan kompenseres gennem den indirekte, repræsentative deltagelse.

Der fremkommer ikke noget entydigt mønster, når vi sammenligner arbejdspladserne med hensyn til deres placering på AMK og deres placering, hvad angår repræsentativ deltagelse. Ganske vist er de to arbejdsmiljømæssigt bedste arbejdspladser også dem, hvor der opleves mest indflydelse via tillidsrepræsentanten, og samlet er de hhv. nr. 1 og 4, hvad angår repræsentativ deltagelse. Men samtidigt oplever de ansatte på andre af de arbejdsmiljømæssigt bedste arbejdspladser, specielt 'HRM-arbejdspladserne' IT X og Hotel Y, som nævnt kun en lav grad af indflydelse via repræsentanter, bl.a. fordi det repræsentative system her ikke er til stede i fuldt omfang.

Ved korrelationsanalyse finder vi samlet en positiv og signifikant sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelse af indflydelse via valgte repræsentanter og oplevelsen af kvalitet i arbejdsmiljøet generelt og i det psykiske arbejdsmiljø mere specifikt. Der er også en positiv sammenhæng i forhold til det fysiske arbejdsmiljø, men den er noget svagere og er kun signifikant, hvad angår indflydelse via sikkerrepræsentant/sikkerhedsorganisation og via tillidsrepræsentant.

Den relativt svage sammenhæng mellem *oplevet* indflydelse via repræsentanter og *oplevet* arbejdsmiljøkvalitet udelukker ikke, at repræsentanterne kan spille en mere betydningsfuld rolle for arbejdsmiljøet, end disse resultater peger på, hvilket det kvalitative materiale da også i høj grad tyder på, at de gør. Det eneste spørgeskemabesvarelserne kan belyse er, om det er de samme mennesker, der oplever godt arbejdsmiljø og samtidig oplever indflydelse via deres repræsentanter. Det er der en tendens til, men korrelationerne er noget svagere end for den direkte deltagelses vedkommende, og, ligesom med direkte deltagelse, svagere i forhold til det fysiske arbejdsmiljø end det psykiske.

## Konklusion

Dette kapitel startede med en analyse, hvor de 11 arbejdspladser blev placeret i forhold til hinanden med hensyn til arbejdsmiljøkvalitet. Mange af arbejdspladserne ligger forholdsvis tæt på hinanden, men især Sygehus Y skiller sig ud med særlig godt arbejdsmiljø, mens Fabrik Y og Skole Y har det dårligste arbejdsmiljø, ifølge de ansattes spørgeskemabesvarelser.

Dernæst blev der ud fra de kvalitative undersøgelser lavet en typologisering af arbejdspladsernes deltagelsesprofiler ud fra, hvordan deltagelsen er indvævet i de strukturer og bærende værdier, der karakteriserer arbejdspladsens ledelse og organisation. Det resulterede i fire deltagelsesmodeller: den demokratiske, den partsbaserede, den HRM-baserede og den blandede HRM/partsbaserede. Modellerne har arbejdsgiverens

ledelsesret og et vist minimum af institutionaliseret partssamarbejde som fælles baggrund.

Herefter analyseredes samspillet mellem deltagelse og arbejdsmiljøkvalitet, først med udgangspunkt i den direkte deltagelse og derefter i den repræsentative deltagelse og med komparation af arbejdspladserne som bærende princip. To analysemetoder blev anvendt: Dels en metode, hvor arbejdspladsernes respektive niveauer af arbejdsmiljøkvalitet blev sammenlignet med deres niveauer af deltagelse, og dels korrelationsanalyser, hvor styrken af sammenhængen mellem deltagelsesvariable og AMK variable blev efterprøvet.

Korrelationsanalyserne afdækkede en positiv og statistisk signifikant sammenhæng mellem det at opleve deltagelse og det at opleve sit arbejdsmiljø som godt. Sammenhængen er noget stærkere for direkte deltagelse end for indirekte/repræsentativ deltagelse, og stærkere i forhold til det psykiske og det samlede arbejdsmiljø end i forhold til det fysiske arbejdsmiljø.

De komparative analyser af niveauer for hhv. AMK og deltagelse resulterede i ét meget markant fund: De to arbejdspladser med det bedste arbejdsmiljø, Sygehus Y og Skole X, havde også høje niveauer for både direkte og repræsentativ deltagelse. Det er samtidig disse to arbejdspladser, sammen med Sygehus X, som vi ud fra de kvalitative studier karakteriserer som demokratiske i deres ledelsesform og deltagelsesprofil. De demokratisk styrede arbejdspladser skiller sig især ud ved en mere udviklet kollektiv deltagelse end de øvrige arbejdspladser. På de to sygehuse kommer dette tydeligst til udtryk ved en høj score på variabelen 'fælles bestræbelser i forhold til krav', mens det på Skole X især viser sig ved, at man i højere grad værdsætter den repræsentative deltagelse, end det er tilfældet på de øvrige arbejdspladser. Et interessant fund vedrørende de to bedste AMK arbejdspladser, Sygehus Y og Skole X, er også, at de ansatte her i markant mindre grad end på de øvrige arbejdspladser efterspørger mere indflydelse. Det tolker vi som et udtryk for, at den demokratiske ledelsesform tilfredsstiller de ansattes ønsker om indflydelse. Også på den tredje arbejdsplads med demokratisk styreform, Sygehus X, er de ansattes ønsker om mere indflydelse begrænsede.

Den overensstemmelse, vi finder mellem AMK niveau og deltagelsesniveau på de arbejdsmiljømæssigt to bedste arbejdspladser, gælder også for en del af de øvrige arbejdspladser, nemlig bankerne, Hotel X og de to fabrikker. Således scorer Fabrik Y lavest på arbejdsmiljøkvalitet og næstlavest på deltagelse. Derimod er der diskrepans mellem niveauet for de to værdier på fire arbejdspladser: På IT X og Hotel Y, som begge har relativ høj AMK, men relativ lav deltagelse, og på Sygehus X og Skole Y, der begge har relativ lav AMK, men relativ høj deltagelse.

Med denne erkendelse vil vi i det næste kapitel afsøge, hvordan andre forhold end deltagelse influerer på arbejdsmiljøet på de 11 arbejdspladser.

## Kap. 10:

### Andre forhold, der påvirker arbejdsmiljøet

Der er mangfoldige forhold, der påvirker arbejdsmiljøet og er med til at bestemme dets kvalitet. For at kunne belyse medarbejderdeltagelsens betydning i en bredere sammenhæng, medtog vi i spørgeskemaet en række øvrige variable, som ud fra forskningslitteraturen også må forventes at være vigtige for arbejdsmiljøet. Således forventede vi at finde en positiv sammenhæng mellem arbejdsmiljøkvalitet på den ene side og på den anden side variablene social støtte, anerkendelse og muligheder for at udføre arbejdet så kvaliteten er i orden. Og vi forventede en negativ sammenhæng mellem arbejdsmiljøkvalitet og en eventuel tilstedeværelse af belastende krav. Endelig har vi også mulighed for at belyse, om køn, alder og anciennitet spiller en rolle for såvel den oplevede arbejdsmiljøkvalitet som oplevelsen af deltagelse.

#### Social støtte, anerkendelse og muligheder for kvalitet i arbejdet

Følgende spørgsmål indgik i spørgeskemaet:

- Hvis du har problemer på dit arbejde, får du så støtte fra kollegerne?
- Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?
- Synes du, at du har mulighed for at udføre dit arbejde, så kvaliteten er i orden?

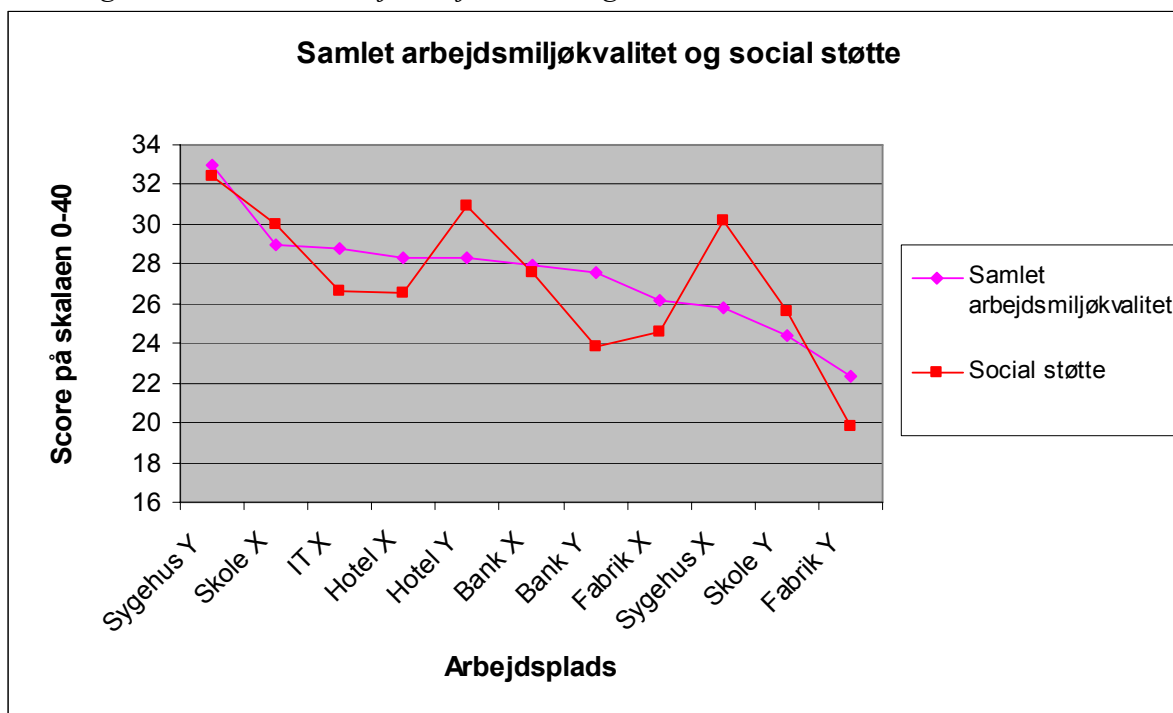
Allerede i Robert Karasek's krav-kontrol model tilføjes *social støtte* fra kollegaer og ledere som en faktor, der ud over krav og jobkontrol (indflydelse) er med til at bestemme, om et givet job arbejdsmiljømæssigt er godt eller ej (Karasek og Theorell 1990). *Anerkendelse* er blevet fremhævet af Axel Honneth (2006) som et vigtigt menneskeligt behov. Spørgsmålet om mulighed for at udføre sit arbejde, så kvaliteten er i orden, medtog vi bl.a. inspireret af VIPS-projektet, som fandt det centralt til forklaring af, om arbejdet opleves som meningsfuldt, og om det psykiske arbejdsmiljø opleves som tilfredsstillende eller ej (Sørensen et al 2008).

I tabel 10.1 er vist, hvordan de 11 arbejdspladser, igen på en skala fra 0-40, placerer sig på disse variable. Arbejdspladserne er, ligesom i det foregående kapitel, listet efter den score, de har opnået på spørgsmålet om samlet arbejdsmiljøkvalitet.

Tabel 10.1: AMK og social støtte, anerkendelse og mulighed for kvalitet i arbejdet (to højeste værdier i **fed**)

Arbejdsplads	AMK placering	Social støtte	Anerkendelse	Mulighed for kvalitet
Sygehus Y	1	<b>32,4</b>	27,6	<b>30,8</b>
Skole X	2	30,0	<b>31,0</b>	28,0
IT X	3	26,6	22,7	24,0
Hotel X	4-5	26,5	24,3	28,3
Hotel Y	4-5	<b>30,9</b>	26,4	27,0
Bank X	6	27,6	22,1	25,2
Bank Y	7	23,8	25,2	26,7
Fabrik X	8	24,6	22,2	<b>28,6</b>
Sygehus X	9	30,2	<b>28,5</b>	<b>28,6</b>
Skole Y	10	25,6	20,0	25,1
Fabrik Y	11	19,8	23,3	21,2

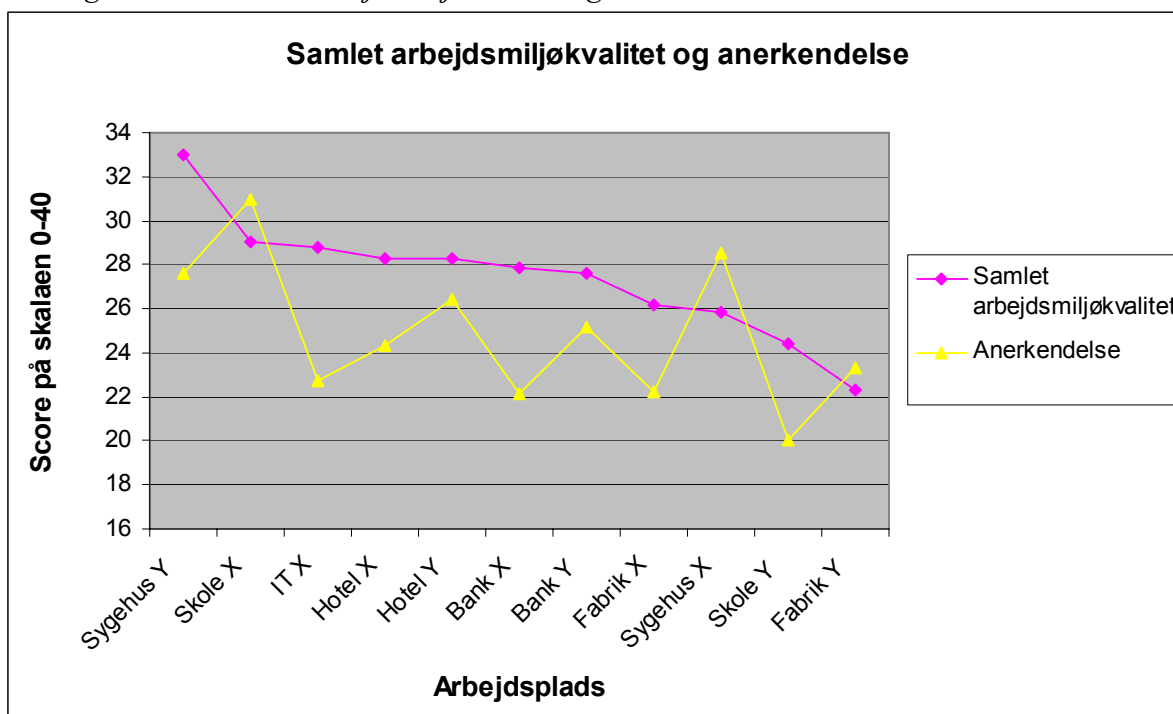
Figur 10.1: Samlet arbejdsmiljøkvalitet og social støtte



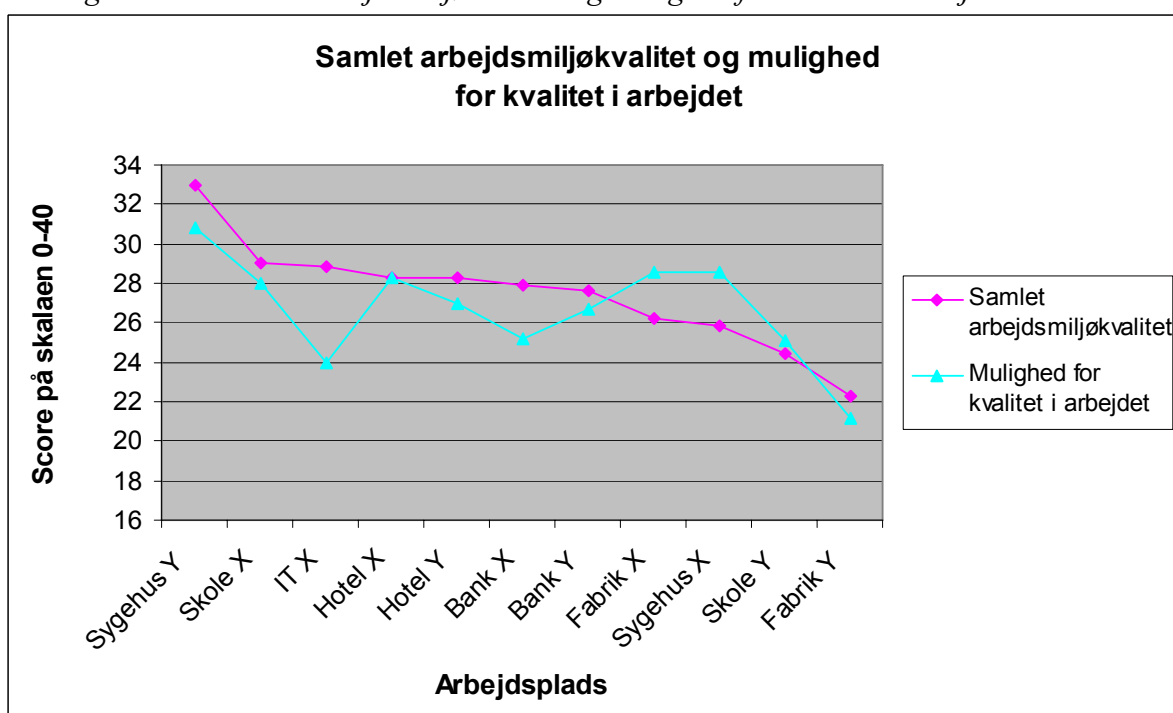
Det fremgår, at de to arbejdsmiljømæssigt bedste arbejdspladser, Sygehus Y og Skole X, scorer relativt højt på disse parametre, hvorimod den tredjebedste, IT X, ikke gør det. IT X placerer sig i midten med hensyn til social støtte, men nærmest i bunden, når det drejer sig om anerkendelse og mulighed for kvalitet i arbejdet. Det er her formentlig igen utilfredsheden med den måde, den multinationale koncern styrer virksomheden på, der kommer til udtryk. Blandt de to arbejdsmiljømæssigt lavest placerede arbejdspladser scorer Fabrik Y lavt på alle tre parametre, mens Skole Y kun gør det på variabelen anerkendelse.



Figur 10.2: Samlet arbejdsmiljøkvalitet og anerkendelse



Figur 10.3: Samlet arbejdsmiljøkvalitet og mulighed for kvalitet i arbejdet



I det foregående kapitel havde vi vanskeligt ved at forklare det relativt gode arbejdsmiljø på Hotel Y ud fra deltagelsesvariablene. I tabel 10.1 ser vi, at denne arbejdsplads ligger i top med hensyn til social støtte og også scorer relativt højt på anerkendelse og mulighed for kvalitet i arbejdet, så her finder vi altså nogle faktorer, som kan hjælpe med at forklare Hotel Y's gode AMK placering. Ligeledes er det værd at bemærke, at Fabrik X scorer næsthøjest på mulighed for kvalitet i arbejdet. Den nye ledelses prioritering af kvalitet synes hermed at være blevet forstået og værdsat af medarbejderne. Endelig vil vi kommentere den *meget* lave score, som Fabrik Y opnår

på social støtte. Det er på denne arbejdsplads, at SR beskrev relationerne mellem de ansatte som præget af mobning, og hvor der samtidig på undersøgelsestidspunktet foregik en radikal ændring af arbejdets organisering. Den lave score på social støtte tyder på, at ledelsen har et stykke vej endnu, inden dens idéer om 'humanistisk lean' og teamarbejde er implementeret med succes.

Hvis vi herefter ser på, hvor stærkt faktorerne social støtte, anerkendelse og mulighed for kvalitet korrelerer med arbejdsmiljøkvalitet, fås det billede, som er vist i tabel 10.2. Tabellen bygger på svarene fra samtlige respondenter, og medtager til sammenligning også de to indeks for hhv. direkte indflydelse og indflydelse via repræsentativ deltagelse.

*Tabel 10.2: Korrelationer mellem AMK og social støtte, anerkendelse og mulighed for kvalitet (n = 506-509)*

<b>Variable</b>	<b>Korrelation (gamma)</b>
Social støtte - AMK	0,51**
Anerkendelse - AMK	0,54**
Mulighed for kvalitet - AMK	0,61**
Indeks direkte indflydelse - AMK	0,43**
Indeks repræsentativ indflydelse - AMK	0,24**

\*\*p< 0,01

Tabellen viser, at arbejdsmiljøkvalitet er stærkt korreleret med alle de tre variable, som behandles her, og stærkere korreleret, end det er tilfældet med de to komprimerede deltagelsesvariable. Kan man heraf konkludere, at social støtte, anerkendelse og mulighed for at udføre arbejdet så kvaliteten er i orden betyder mere for arbejdsmiljøets kvalitet end medarbejderdeltagelse? Ja, det kan man godt inden for en rent positivistisk forståelsesramme.

Vi vil imidlertid argumentere for en mere holistisk forståelsesmåde. Selvom vi til spørgeskemaet har udskilt separate variable og indtil nu analytisk har behandlet dem som faktorer, der optræder uafhængigt af hinanden, er de i virkelighedens verden vævet ind i hinanden. Social støtte fra kolleger er ikke noget helt andet end deltagelse, men kan lige så vel ses som en ressource, der understøtter deltagelsen, eller endda en form for deltagelse i sig selv, jf. også Helge Hvid, der i forbindelse med en diskussion af Karasek's begreb om jobkontrol plæderer for en udvidelse:

*”så det også inkluderer den indflydelse og de udviklingsmuligheder, der ligger i samspillet medarbejdere imellem, og i samspillet mellem medarbejdere, kunder, leverandører og brugere” (2009, 28).*

Tilsvarende kan man argumentere i forhold til anerkendelse fra ledelsen. Hvis man anerkendes for sin indsats, vil det samtidig opleves som en bestyrkelse af ens deltagelse i beslutninger og fællesskab på arbejdspladsen. Og hvad angår mulighed for kvalitet i arbejdet, kan der være mange årsager til, at arbejdet enten kan eller ikke kan udføres på en måde, så man kan være tilfreds med resultatet, eller måske endda stolt over det. Det kan have noget med teknologi, arbejdsorganisation, ledelseskvalitet og forretningsstrategi at gøre, men så sandelig også med om man har den indflydelse, der skal til, for at arbejdet kan udføres på den optimale måde, herunder om man bliver taget

seriøst af ledelsen, hvis man peger på forhold, der begrænser mulighederne for at lave kvalitet i arbejdet. Medarbejderdeltagelse eksisterer ikke som en isoleret ø, men er indvævet i de sociale strukturer og relationer på arbejdspladsen, herunder den sociale støtte, der udveksles mellem kolleger; den anerkendelse, som ledere giver de ansatte; og, helt alment, de vilkår af social og materiel art, der gælder på arbejdspladsen.

Det viser sig da også, at respondenterne i vores undersøgelser oplever en betydelig grad af sammenhæng mellem disse forhold. Der er en tydelig tendens til, at ansatte, der oplever indflydelse, også oplever social støtte fra kolleger, anerkendelse fra ledelsen og mulighed for kvalitet i arbejdet, jf. tabel 10.3.

*Tabel 10.3: Korrelationer mellem indflydelse og social støtte, anerkendelse og mulighed for kvalitet i arbejdet (n = 501-507)*

Variable	Korrelation (gamma)
Indeks direkte indflydelse - social støtte	0,19**
Indeks direkte indflydelse - anerkendelse	0,34**
Indeks direkte indflydelse - mulighed for kvalitet	0,44**
Indeks repr. indflydelse - social støtte	0,30**
Indeks repr. indflydelse - anerkendelse	0,34**
Indeks repr. indflydelse - mulighed for kvalitet	0,43**

\*\*p < 0,01

Tabel 10.3 viser, at der er ganske stærke sammenhænge mellem på den ene side at opleve indflydelse på sin arbejdsplads og på den anden side at opleve social støtte fra kolleger, anerkendelse fra ledelsen og mulighed for kvalitet i arbejdsudførelsen. Især spiller indflydelse – både direkte og repræsentativ – stærkt sammen med mulighederne for at udføre et kvalitativt godt stykke arbejde. Dernæst er det bemærkelsesværdigt, at korrelationen, når det drejer sig om social støtte, er en smule stærkere i forhold til den repræsentative indflydelse end i forhold til den direkte. Man kan tænke sig, at mekanismen er, at ansatte, der oplever indflydelse via de repræsentative kanaler, er stærkere integreret i fællesskabet på arbejdspladsen, og derfor også er mere tilbøjelige til at opleve støtte fra kolleger.

Samlet finder vi, at social støtte, anerkendelse og mulighed for kvalitet i arbejdet er forhold, der har stor betydning for arbejdsmiljøets kvalitet. Samtidig kan vi imidlertid konstatere for alle de tre variables vedkommende, at de snarere end at være alternativer til medarbejderdeltagelse som forklaringer på godt arbejdsmiljø er forhold, der i *samspil med* deltagelse er med til at højne arbejdsmiljøets kvalitet.

## Krav

Kravenes betydning for arbejdsmiljøet beskrives af Arbejdsmiljørådet således:

*”Der er ikke noget galt i høje krav i arbejdet, så længe man har ressourcerne til at klare kravene. Men hvis kravene overstiger ens kapacitet, kan det medføre stress og træthed (...) Krav i arbejdet skal helst være ’passende’”*  
[www.arbejdsmiljøviden.dk](http://www.arbejdsmiljøviden.dk).

Vi inkluderede i spørgeskemaet fire spørgsmål, som sigter på at belyse, om der forekommer krav i et omfang og af en karakter, så det kan virke belastende for de ansatte:

- Har du mere at lave i dit job, end du kan overkomme?
- Arbejder du flere timer, end du er ansat til?
- Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer?
- Er der krav i dit arbejde, der går ud over forholdet til kollegerne?

Spørgsmålene adresserer således både kvantitative krav og krav, der kan være følelsesmæssigt eller socialt belastende. De tre første er varianter af spørgsmål, der genfindes i tidligere arbejdsmiljøforskning, bl.a. NFA's forskning i psykisk arbejdsmiljø. Derimod er det fjerde spørgsmål mindre traditionelt. Vi tog det med for at forsøge at måle, om ledelse og arbejdsorganisation er struktureret på måder, som gør, at man som ansat skal konkurrere med eller udøve kontrol over sine kolleger, jf. Limborg (2002), Visholm (2005), Wadel (2005).

I tabel 10.4 er arbejdspladserne som tidligere oplistet efter AMK-placering (samlet vurdering af arbejdsmiljø), og omfanget af krav er kvantificeret i form af arbejdspladsernes middelværdier på skalaen fra 0-40.

*Tabel 10.4: AMK og krav (to højeste værdier i fed)*

Arbejdsplads	Placering AMK	For meget at lave	Arbejder ekstra timer	Følelsesmæssige belastninger	'Asociale' krav	Placering krav
Sygehus Y	1	14,3	13,8	<b>20,0</b>	5,9	9
Skole X	2	17,0	17,0	19,0	9,0	5
IT X	3	18,6	20,0	13,3	9,0	6
Hotel X	4-5	16,5	16,4	11,3	8,7	10
Hotel Y	4-5	16,5	19,6	12,6	9,1	8
Bank X	6	<b>22,4</b>	21,8	16,4	10,9	3
Bank Y	7	20,0	16,2	16,7	10,4	4
Fabrik X	8	13,1	15,5	9,7	9,7	11
Sygehus X	9	18,1	15,2	16,7	9,6	7
Skole Y	10	20,0	<b>22,0</b>	<b>22,4</b>	<b>15,3</b>	2
Fabrik Y	11	<b>28,3</b>	<b>22,4</b>	18,1	<b>14,0</b>	1

Ser vi først på kolonnen 'for meget at lave', er der tydeligt store forskelle mellem arbejdspladserne. Oplevelsen af for store kvantitative krav er mindst på Fabrik X og på Sygehus Y, mens den er klart højest på Fabrik Y. Det *kan* være den igangværende omstrukturingsproces, der gør, at de ansatte oplever at have mere at lave, end de kan overkomme. Også de ansatte i de to banker og på Skole Y oplever i ret høj grad at have for meget at lave.

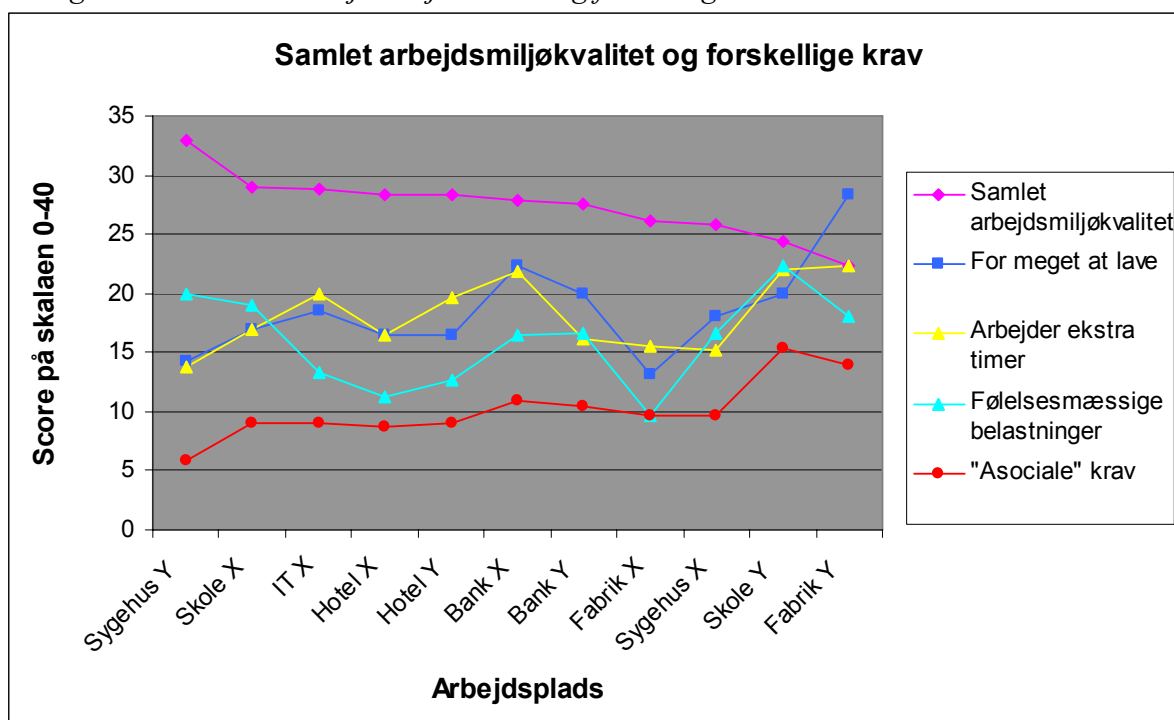
Går vi til den næste kolonne, som angår, om man arbejder flere timer, end man er ansat til, finder vi Fabrik Y og Skole Y som de steder, hvor de ansatte er mest tilbøjelige til at arbejde ekstra. Bank X og IT X ligger også ret højt.

Noget anderledes ser det ud med de følelsesmæssige belastninger. Ikke overraskende ligger de arbejdspladser, hvor man arbejder med mennesker, skolerne og sygehuse, her forholdsvis højt, men bankerne og Fabrik Y følger tæt efter. Her er der igen stor forskel på de to fabrikker, idet Fabrik X er den blandt alle arbejdspladser, hvor

medarbejderne er mindst tilbøjelige til at opleve følelsesmæssige belastninger, mens Fabrik Y scorer forholdsvis højt på denne dimension.

Endelig viser kolonnen med 'asociale krav', at krav, der belaster forholdet til kollegerne, ikke er særlig udbredte på nogen af arbejdspladserne. Der er dog tydelig forskel på den meget lave score på Sygehus Y og de noget højere niveauer, vi finder på Skole Y, Fabrik Y og til dels i de to banker. Det *kan* være negative effekter af teamarbejde (jf. Kalleberg et al 2009), der her viser sig – teamarbejde var indført for nylig i banker og på Fabrik Y.

Figur 10.4: Samlet arbejdsmiljøkvalitet og forskellige krav



Samlet er det mest markante fund her, at det er på de to arbejdsmiljømæssigt dårligste arbejdspladser, at man klart er mest tilbøjelig til at opleve krav, som kan virke belastende. Som det også fremgår af kapitlet om skolerne, oplever de ansatte på Skole Y et betydeligt pres fra forøgede krav. Vi kunne i det foregående kapitel ikke forklare skolens lave arbejdsmiljøscore ud fra deltagelsesvariablene, men det synes nu berettiget at pege på kravene som hovedforklaringen.

Også i bankerne ligger kravniveauet højt og kan være med til at forklare, at arbejdsmiljøet ikke er i top. Omvendt finder vi ikke nogen entydig sammenhæng mellem AMK og kravniveau på de to arbejdsmiljømæssigt bedste virksomheder. Mens Sygehus Y, bortset fra de følelsesmæssige belastninger, har et lavt kravniveau, ligger Skole X 'i den tunge ende' med hensyn til krav. På Skole X opleves kravene dog som mindre end på Skole Y, hvilket vi i case-analyserne forklarede med, at der via den kollektive medarbejderdeltagelse på Skole X sker en ganske effektiv bearbejdning af kravene.

Vi har antaget, at potentielt belastende krav korrelerer negativt med arbejdsmiljøkvalitet. En egentlig dokumentation kommer imidlertid først her i tabel 10.5.

Det ses, at der en klar og signifikant negativ korrelation mellem AMK på den ene side og tre af kravdimensionerne på den anden. Hvis man oplever at have mere at lave, end man kan overkomme, følelsesmæssige belastninger samt krav, der belaster forhold-

det til kollegerne, så er man alt andet lige også tilbøjelig til at vurdere sit arbejdsmiljø som mindre godt.

*Tabel 10.5: Korrelationer mellem AMK og krav (n = 505-508)*

Variable	Korrelation (gamma)
AMK - for meget at lave	- 0,43**
AMK - arbejder ekstra timer	- 0,10
AMK - følelsesmæssige belastninger	- 0,30**
AMK - 'asociale' krav	- 0,47**

\*\* p < 0,01

Derimod er der ingen signifikant sammenhæng mellem AMK og det, at man arbejder flere timer, end man er ansat til. Det kan hænge sammen med, at det at arbejde ekstra timer kan have flere betydninger. Det kan være de ekstra timer, læreren skal bruge for at nå det hele – de giver ikke mere i lønningsposen, men kan være nødvendige for, at læreren kan føle sig tilfreds med sit arbejde. Det kan være den IT-ansattes overarbejdstimer, hvoraf nogle senere afspadseres, mens andre tabes, fordi der er snævre grænser for, hvor mange overarbejdstimer, man kan ophobe (se kapitel 8 om IT-virkksomheden). Eller det kan være overarbejde på fabrikkerne eller hotellerne, hvor det belønnes med tillæg oveni den normale timelønssats, og hvor man måske er tilfreds med denne mulighed for at hæve indkomsten. På sygehusene kan det være deltidsansatte sygeplejersker, som i nogle tilfælde ønsker sig mere arbejde og løn, i andre tilfælde ikke. På denne baggrund kan det være interessant at gå ned på brancheniveau og se, hvordan denne variabel her spiller sammen med AMK. Det viser sig da, at der i bankerne er en positiv korrelation (gamma = 0,33) mellem at arbejde flere timer, end man er ansat til, og at vurdere arbejdsmiljøet positivt, mens der i samtlige andre brancher er en svag negativ sammenhæng. På brancheniveau er korrelationerne i ingen tilfælde signifikante. Vi kan kun gisne om, hvad der er årsagen til den positive korrelation for bankernes vedkommende. Skyldes det, at vejen til karriere, lokale løntillæg og de mere interessante arbejdsopgaver går via at give den en ekstra skalle? I så fald er det arbejdsmiljømæssigt en problematisk vej, for som vist i tabel 10.4 ovenfor placerer det bankerne blandt de arbejdspladser, hvor medarbejderne er mest tilbøjelige til at opleve en for stor arbejdsmængde. Det gælder især Bank X, der – som det blev påvist i forrige kapitel – samtidig er den arbejdsplads, der scorer tredje lavest på velbefindende. Ser vi isoleret på oplevelsen af stress, har Bank X det næsthøjeste niveau blandt de 11 arbejdspladser, kun overgået af Skole Y.

## Køn, alder og anciennitet

Den centrale analysemetode i Medea-projektet har de enkelte virksomheder som udgangspunkt for at undersøge eventuelle sammenhænge mellem medarbejderdeltagelse og kvaliteten af arbejdsmiljøet. Vi mener på baggrund heraf at kunne konstatere, at denne sammenhæng findes. Det er således vores resultat, at omfanget af og den måde, de ansatte bliver inddraget i beslutningerne om arbejdets udførelse på den enkelte virksomhed, har en sammenhæng med den oplevede kvalitet af arbejdsmiljøet.

Vi har også foretaget analyser på det samlede materiale fra spørgeskemaet for at afprøve disse sammenhænge og fundet, at de som hovedregel understøtter resultaterne fra den virksomhedsorienterede analysemetode.

Spørgsmålet er nu, om der kan være andre variable af betydning, der kan være årsag til disse sammenhænge. Det kunne være, at virksomhederne havde en personalesammensætning, der var med til at forklare de ansattes opfattelse af hhv. arbejdsmiljøet og deltagelsen. Det kunne således tænkes, at det var virksomhedernes profil med hensyn til medarbejdernes fordeling på køn, alder og anciennitet, der egentlig havde betydning for, eller i hvert fald påvirkede, de ansattes vurderinger af forholdene på deres arbejdsplads.

Hvis vi ser på virksomhedernes respektive profiler ud fra disse tre variable, er det tydeligt, at de er meget forskellige.

*Tabel 10.6: Procentvis fordeling af ansatte på køn, alder og anciennitet.*

Arbejdsplads	Køn		Alder			Anciennitet				n
	M	K	Under 30	30-50	Over 50	Under 1 år	1-2 år	2-5 år	Over 5 år	
Fabrik X	88	12	18	62	20	12	15	12	61	65
Fabrik Y	50	50	18	50	32	7	14	21	58	56
Hotel X	44	57	52	30	17	30	13	22	35	23
Hotel Y	35	65	57	44	0	39	30	13	17	23
Bank X	39	61	27	33	39	0	9	24	67	33
Bank Y	43	58	14	62	24	5	0	24	71	21
Sygehus X	2	98	12	70	18	11	11	16	62	93
Sygehus Y	0	100	11	73	16	22	3	0	76	37
Skole X	40	60	20	50	30	0	0	30	70	10
Skole Y	32	68	2	66	32	5	5	10	81	41
IT X	95	6	8	87	5	10	11	18	61	109

Specielt Fabrik X og IT X har en arbejdsstyrke domineret af mænd, mens sygehusenhederne næsten udelukkende har kvinder ansat. Fabrik Y har en fifty-fifty fordeling, mens resten er overvejende kvindearbejdspladser. Denne fordeling er ikke overraskende, da vores valg af brancher har en overvægt af servicevirksomheder i forhold til landets virksomhedsstruktur. Aldersmæssigt adskiller hotellerne sig fra de øvrige arbejdspladser ved at have en markant yngre arbejdsstyrke, medens specielt Fabrik Y, Bank X og de to skoler har en relativt ældre arbejdsstyrke. Dette afspejles også i ancienniteten, hvor hotellerne har den største andel af nyansatte med under et års anciennitet. Skole Y har relativt flest ansatte med over fem års ansættelse, men også i Sygehusenhed Y, bankerne og Skole X har de ansatte en relativ høj anciennitet.

Der er således store forskelle mellem virksomhederne med hensyn til de tre variable køn, alder og anciennitet, og spørgsmålet er så, om det er disse forskelle, der er med til at påvirke vurderingen af nogle centrale variable på arbejdsmiljø, velbefindende og direkte og indirekte indflydelse. Tesen kunne her være, at det er fordelingen på disse tre baggrundsvariable og ikke de organisatoriske forhold i form af virksomhedernes særlige konfiguration af ledelse og personalerelationer, der er afgørende for arbejdsmiljøets kvalitet og medarbejderdeltagelsen.

En måde at undersøge dette på er at sammenligne arbejdspladsens rangordning i forhold til de andre med hensyn til arbejdsmiljøets kvalitet og medarbejderdeltagelsen

(jf. tabellerne 9.1, 9.6 og 9.11 i Kapitel 9) og se, om disse placeringer svarer til en tilsvarende rangordning mellem virksomhederne i forhold til køn, alder og anciennitet. Det har vi gjort og fundet, at disse placeringer ikke har noget tilfælles i den forstand, at der ikke er nogen overensstemmelse med rangordningerne efter AMK, direkte og indirekte deltagelse og arbejdspladsernes rangordning efter køn, alder og anciennitet (disse tabeller er ikke medtaget).

En anden metode vil være at afprøve de tre variable, køn, alder og anciennitet, på det samlede materiale og se, om der er nogen samvarians. Resultaterne fremgår af tabel 10.7 og 10.8.

*Tabel 10.7: Korrelationer mellem arbejdsmiljøvariable og køn, alder og anciennitet, samtlige respondenter (n= 503-510), gammaværdier*

	Samlet AMK	Indeks velbefindende
Køn	0,10	-0,03
Alder	0,05	-0,09
Anciennitet	0,10	-0,18

*Tabel 10.8: Korrelationer mellem deltagelsesvariable og køn, alder og anciennitet, samtlige respondenter (n= 498-508), gammaværdier*

	Indeks direkte indflydelse	Indeks repræsentativ indflydelse
Køn	-0,12	0,22
Alder	0,05	0,02
Anciennitet	0,04	0,04

Denne analysemetode understøtter resultaterne fra den ovenstående analyse baseret på arbejdspladsrangering. Bortset fra at der er en vis sammenhæng mellem køn og vurderingen af repræsentativ deltagelse, er der ingen signifikante sammenhænge mellem de tre variable og målene på arbejdsmiljø og deltagelse.

En tredje metode til at undersøge om det er de tre variable, og ikke arbejdspladsernes specielle organisatoriske forhold, der er afgørende for sammenhængen mellem arbejdsmiljø og deltagelse, vil være at undersøge sammenhængen på de enkelte arbejdspladser hver for sig. Hvis køns-, alders- og anciennitetsvariablene viser en stærk sammenhæng med AMK, direkte og indirekte deltagelse på de enkelte arbejdspladser, vil det således være disse variable, der kan have mere betydning end de organisatoriske forhold.

I denne analyse udelukker vi de brancher med en meget skæv kønsfordeling, dvs. sygehusafdelingerne og IT-virksomheden, og vi nøjes med at undersøge vurderingen af det samlede arbejdsmiljø. Disse indskrænkninger først og fremmest fordi der er for få observationer af det ene køn i de meget skæve virksomheder, og fordi vi ønsker at undersøge de tre variables mulige indflydelse på arbejdsmiljøets kvalitet. Også af hensyn til de relativt få respondenter på den enkelte arbejdsplads har vi valgt at lave analyserne på brancheniveau.

Denne analyse af fabrikker, hoteller, banker og skoler viser ikke systematiske forskelle i vurderingen af arbejdsmiljøets kvalitet, der baserer sig på køn, alder eller anciennitet. Det skal dog bemærkes, at:



1. På *fødevarerfabrikkerne* er der klare forskelle i mænds og kvinders vurdering af arbejdsmiljøets kvalitet. Samlet for branchen er mændene betydeligt mere positivt indstillede end kvinderne. Men dette skyldes, at ansatte på Fabrik X har en relativt mere positiv vurdering af arbejdsmiljøet, end ansatte på Fabrik Y har, og samtidigt har Fabrik X en meget høj andel af mænd sammenlignet med Fabrik Y, jf. tabel 10.6. Der er ingen signifikante forskelle på alders- og anciennitetsvariablene.

2. I *bankerne* spiller både køn, alder og anciennitet en rolle for vurderingen af arbejdsmiljøets kvalitet. Denne forskel findes ikke i Bank X, men udelukkende i Bank Y, hvor kvinder, ældre og ansatte med høj anciennitet har en klart mere negativ vurdering af arbejdsmiljøet end mænd, yngre og ansatte med en lav anciennitet. Dette kan imidlertid også hænge sammen med forskellige reaktioner på den fusion, der for nyligt har fundet sted, og for kønsforskellenes vedkommende at kvinderne har mindre attraktive jobs end mændene. Disse forhold har vi ikke undersøgt.

3. På *hotellerne* vurderer kvinder og specielt de yngre ansatte, at arbejdsmiljøet er godt, medens mændene og ældre ansatte er mere negative. Også dette resultat kan være påvirket af de forskelle i jobfunktioner, der er på tværs af køn og aldersgrupper.

4. På *skolerne* har de tre baggrundsvARIABLE ingen indflydelse på vurderingen af arbejdsmiljøet.

Opsummerende må vores konklusion være, at analyseres datamaterialet med køn, alder og anciennitet som uafhængige variable, er der intet, der tyder på, at det er disse variable, der er afgørende for vurderingen af arbejdsmiljøets kvalitet eller direkte og repræsentativ deltagelse. I de tilfælde hvor noget kunne tyde på, at disse variable viser forskelle i vurderingerne, kan disse forskelle som regel tilbageføres til forskelle i kønnes og aldersgruppernes arbejdsplads (som det er tilfældet på fødevarerfabrikkerne og bankerne) eller deres placeringer eller funktioner på arbejdspladsen (som det kan være tilfældet i bankerne og hotellerne).

## Konklusion

I dette kapitel har vi set på andre forhold, der påvirker arbejdsmiljøet, end lige deltagelse. Vi fandt, at social støtte, anerkendelse fra ledelsen og mulighed for kvalitet i arbejdet alle korrelerer stærkt med godt arbejdsmiljø. Samtidig fastslog vi, at disse faktorer ikke bør ses som alternativer til deltagelse, men i høj grad som forhold der samvirker med deltagelse. Antagelsen bestyrkes af, at vi fandt stærke korrelationer mellem både repræsentativ og direkte indflydelse på den ene side og social støtte, anerkendelse og mulighed for kvalitet på den anden.

Vi har også konstateret, at oplevelsen af belastende krav korrelerer negativt med godt arbejdsmiljø. Det gælder på signifikant vis, når man oplever at have mere at lave, end man kan overkomme, når man oplever følelsesmæssige belastninger samt oplever krav, der belaster forholdet til kollegerne. Derimod er det, at man arbejder flere timer, end man er ansat til, ikke i sig selv en faktor, der synes at forringe arbejdsmiljøet. Det korrelerer svagt negativt med godt arbejdsmiljø, men i bankerne er korrelationen positiv.

Efter at have introduceret disse øvrige forhold af betydning for arbejdsmiljøet kan vi her afslutningsvis vende tilbage til de fire 'problemarbejdspladser', vi udpegede i slutningen af sidste kapitel. Problemarbejdspladser i den forstand, at der ikke er pæn overensstemmelse mellem deres niveau for arbejdsmiljøkvalitet og deres niveau for medarbejderdeltagelse. Hvilke andre faktorer gør sig gældende på disse arbejdspladser?

IT X ligger højere på samlet arbejdsmiljøkvalitet end på deltagelse. Hvad er det, der trækker arbejdsmiljøet op? Egentlig ikke nogen af de variable, vi har beskæftiget os med i dette kapitel. Vort bedste bud er, at det er det særdeles gode fysiske arbejdsmiljø (inklusive restaurant og fitness-faciliteter), det højt kvalificerede arbejde og måske den relativt gode løn, der gør, at medarbejderne på IT X placerer deres arbejdsplads på en tredjeplads med hensyn til samlet arbejdsmiljøkvalitet.

Sygehus X ligger klart lavere på samlet arbejdsmiljøkvalitet end på deltagelse. Hvad trækker arbejdsmiljøet ned? Den bedste forklaring er allerede givet tidligere, nemlig at det er medarbejdernes store utilfredshed med deres fysiske arbejdsmiljø – ses der kun på det psykiske arbejdsmiljø, ligger Sygehus X på en tredjeplads. Dette kapitel har afsløret, at medarbejderne ikke i udstrakt grad er plaget af for store krav, og at arbejdspladsen ligger blandt de bedste med hensyn til social støtte, anerkendelse og mulighed for kvalitet i arbejdet. Bortset fra det fysiske arbejdsmiljø har denne arbejdsplads således en profil, der minder meget om de to andre demokratisk styrede arbejdspladser: godt arbejdsmiljø og en høj grad af deltagelse.

Hotel Y ligger højere på arbejdsmiljøkvalitet end på deltagelse. Vi fandt i det foregående kapitel, at medarbejderne på denne arbejdsplads hverken har eller ønsker stor indflydelse. I dette kapitel har det vist sig, at Hotel Y hører til de arbejdspladser, hvor medarbejderne kun i mindre grad oplever belastende krav, og samtidig er oplevelsen af social støtte den næsthøjeste blandt alle arbejdspladser. Vi må antage, at det især er disse faktorer, der trækker arbejdsmiljøet op på Hotel Y.

Endelig er der Skole Y med lav arbejdsmiljøkvalitet, men et middel niveau af deltagelse. Vi finder i dette kapitel, at Skole Y scorer næsthøjest på belastende krav og lavest på anerkendelse. Skole Y synes dermed at være et eksempel på, at selv et 'normalt' niveau af medarbejderdeltagelse ikke er nok til at kompensere for krav, der kan virke belastende.

Analyser af om faktorerne køn, alder og anciennitet har betydning for den oplevede arbejdsmiljøkvalitet og deltagelse gav ikke grund til at antage, at disse faktorer har nogen nævneværdig selvstændig betydning. Dette bekræfter det generelle billede, der viser, at såvel arbejdsmiljøkvalitet som deltagelse først og fremmest bestemmes af virksomhedsspecifikke forhold.

## Kap. 11:

### Hvornår virker medarbejderdeltagelse godt og hvornår mindre godt for arbejdsmiljøet?

Vi vil i dette kapitel på baggrund af såvel kvantitative som kvalitative data analysere vore resultater i forhold til projektets sekundære problemstilling, som spørger ind til, om der er noget ved medarbejderdeltagelsens form eller indhold og den organisatoriske kontekst, den virker indenfor, der snarere end at fremme oplevelsen af et godt arbejdsmiljø har en negativ virkning.

Spørgsmålet er relevant i forbindelse med den stigende udbredelse af medarbejderdeltagelse, eftersom en del nyere forskning påpeger dobbelttydigheder og diskrepans i forhold til den traditionelle opfattelse af, at den indflydelse, som følger med deltagelse, er godt for arbejdsmiljøet. I artiklen ”Medarbejderdeltagelsens transformation: konsekvenser for arbejdsmiljøet” (Busck et al 2009) har vi sammenholdt resultaterne af nyere forskning i specielt psykosociale arbejdsmiljøproblemer med litteraturen om medarbejderdeltagelsens udvikling i virksomhederne igennem de seneste par årtier.

Vi fandt grundlag for en antagelse om, at medarbejderdeltagelsen samtidig med dens stigende udbredelse især i form af direkte individuel eller teambaseret deltagelse, som over en bred kam kan konstateres i Danmark såvel som internationalt, har skiftet karakter. Hvor den tidligere typisk byggede på en gensidig anerkendelse af et bytteforhold mellem to parter med adskilte interesser, bygger den i dag på en gensidig anerkendelse af virksomhedens interesser. En stor del af deltagelsen er således ikke længere konstrueret som et middel til at fremme de ansattes interesser igennem et balanceret kompromis, der kan tjene både virksomhedens og de ansattes interesser, men som et bidrag til virksomhedens succes og den enkeltes succes på virksomhedens betingelser.

I en sådan forståelse bliver det nemmere at forstå det paradoksale forhold, at stress og andre psykiske symptomer og lidelser, både herhjemme og på europæisk plan, er i klar stigning trods udbredelsen af medarbejderdeltagelse. Inden for arbejdslivsforskningen bygger opfattelsen af deltagelsens positive betydning for arbejdsmiljøet i høj grad på Karasek og Theorell's krav-kontrol model, som udsiger, at blot jobkontrol i form af indflydelse og udviklingsmuligheder samt social støtte følger med, gør det ikke noget, at arbejdets krav er høje. I vores litteraturgennemgang fandt vi imidlertid, at modellen indeholder nogle klare svagheder i forhold til en nutidig anvendelse:

- Den repræsentative deltagelse er generelt gennem den sidste snes år reduceret i betydning samtidig med fagforeningernes relative svækkelse, hvilket har givet medarbejderne mindre indflydelse i forhold til arbejdets grundlæggende betingelser. I Ka-

raseks model forudsattes denne indflydelse varetaget gennem kollektive forhandlinger.

- Modellens krav-dimension er snævert relateret til selve arbejdet og er dermed formentlig ikke egnet til at opfange stressorer og belastningsfaktorer i øvrigt, som ved større autonomi i arbejdstilrettelæggelse og nye former for arbejdsorganisation måske snarere knytter sig til horisontale og vertikale sociale relationer, teknologi, overordnede produktivitetskrav mv.
- Moderne ledelsesformer med fokus på de menneskelige ressourcer har taget strategier og teknikker i anvendelse, som tilsyneladende uddelegerer kompetence og ansvar, men overordnet og ofte uigennemskueligt styrer medarbejdernes indsats og adfærd. Det kan være gennem værdibaseret ledelse, elektroniske performance-målinger og standarder, benchmarking mv. En form for 'fjernstyring', der til trods for jobautonomi medfører oplevelsen af uforudsigelige og uendelige krav.
- Fleksible organisationsformer har med stigende ansvarsdelegering og udviskning af skellet mellem ledelsesmæssige kompetencer og sociale kompetencer 'funktionsudtømt' (Navrbjerg 2001) arbejderkollektivet. Den kollegiale sociale støtte og sammenholdet risikerer ved teamarbejde at blive erstattet af indbyrdes autoritetsforhold og konflikter, ved selvledelse af inderliggørelse af virksomhedens mål og konkurrence mellem medarbejderne.
- Modellen tager som den er udformet ikke højde for en situation præget af permanent tilstedeværelse af *for* høje krav. Indflydelse er ikke nok, hvis arbejdsmængden er så stor, at ikke alle arbejdsopgaverne kan løses, eller kun kan løses på en måde, som er utilfredsstillende for den ansatte.

Spørgsmålet er nu, om vi i vores materiale finder konkret udtryk for, at medarbejderdeltagelsen i kraft af et eller flere af disse forhold ikke fungerer på en måde, der gavner arbejdsmiljøet, eller måske ligefrem virker negativt. Selv om vi gennemgående har fundet sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelse af indflydelse/deltagelse og oplevelsen af et godt arbejdsmiljø, er der variationer i resultaterne, og i nogle tilfælde uforklarede gab mellem forekomsten af relativt høj deltagelse og oplevelse af et mindre godt arbejdsmiljø. De andre variable i arbejdsmiljøet, som vi har undersøgt for: social støtte, anerkendelse, mulighed for kvalitet i arbejdet mv. forklarer ikke i tilstrækkeligt omfang, hvorfor høj deltagelse ikke resulterer i et bedre arbejdsmiljø. Ved at være opmærksom på, om deltagelsen har fået en anden betydning end den traditionelt og i modellen antagne, hvor den specielt forudsattes at kunne håndtere arbejdets krav til den enkelte, vil vi kunne se eventuelle negative virkninger for arbejdsmiljøet af deltagelsen.

Selvom vi i Medea-undersøgelsen, jf. kap. 9, har at gøre med et udvalg af arbejdspladser, hvor arbejdsmiljøet må forventes at være bedre end gennemsnittet, er der dog langt fra tale om, at alle oplever et godt arbejdsmiljø. Fokuseres der alene på det psykiske arbejdsmiljø, ses i tabel 11.1 en oversigt over de arbejdspladser, hvor mere end hver tredje *ikke* har set sig i stand til at betegne deres psykiske arbejdsmiljø som enten godt eller meget godt.

Også i de øvrige virksomheder er der minoriteter, der ikke oplever deres psykiske arbejdsmiljø som godt. Tabellen viser, hvor det står værst til, og illustrerer, at der er plads til forbedringer.

*Tabel 11.1: Arbejdspladser, hvor under to tredjedele betegner deres psykiske arbejdsmiljø som godt/meget godt*

	Pct. andel med 'nogenlunde' psykisk arbejdsmiljø	Pct. andel med dårligt/meget dårligt psykisk arbejdsmiljø
Fabrik Y	62	8
Skole Y	39	15
Fabrik X	38	8
Bank X	33	6
Bank Y	38	0

Vi har hverken i vores materiale eller i forskningslitteraturen fundet udtryk for, at medarbejderdeltagelse ikke har en gavnlig virkning på det fysiske arbejdsmiljø, selv om den i nogle tilfælde ikke er tilstrækkelig til at sikre tilfredshed med kvaliteten af det. Vi vil derfor i det følgende koncentrere os om det psykiske arbejdsmiljø og forfølge spørgsmålet, om der kan påvises en sammenhæng mellem manglende kvalitet i det psykiske arbejdsmiljø, og den måde medarbejderdeltagelsen er konstrueret og indlejret på i virksomhederne.

## Den organisatoriske kontekst

Som det fremgår af vores kvalitative materiale, har vi i interviewene og ved gennemgang af dokumenter lagt vægt på at forstå og tegne et billede af den sammenhæng, som samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere og medarbejdernes deltagelse i beslutninger foregår indenfor. Vi fokuserede bl.a. på virksomhedens underordning eller relative selvstændighed i et koncernhierarki, herunder omfanget af koncernens styring af produktivitet, arbejdsorganisation mv. Hvis medarbejdernes indflydelse på det overordnede styringsniveau er lav, er risikoen for en sådan 'fjernstyring', der underminerer job autonomien, som vi nævnte under kritikken af krav-kontrol modellen, til stede. Vi vil derfor berøre spørgsmålet i den følgende karakteristik af medarbejderdeltagelsen i bestemte grupper af virksomheder.

Et andet forhold vi fokuserede på, var virksomhedernes forholdene sig til kollektive overenskomster og aftaler samt lovgivning. I forhold til arbejdsmiljølovgivningen kunne vi om alle virksomhederne konstatere, at de forholdt sig efterretteligt. Arbejdsmiljølovgivningens formelle krav om sikkerhedsorganisation, opdateret APV mv. var i alle tilfælde overholdt. De materielle krav var i varierende grad opfyldt med banker, sygehuse og IT X i den fine ende, mens fabrikkerne, hotellerne og Skole Y havde visse mangler, som dog var erkendte og under forbedring. I alle tilfælde blev sikkerhedsrepræsentanternes deltagelse respekteret og udnyttet. Samtidig måtte vi dog konstatere, at såvel sikkerhedsudvalgenes som samarbejdsudvalgenes betydning for især det psykiske arbejdsmiljø var begrænset.

I forhold til de kollektive aftaler kunne vi ligeledes konstatere en respekt og aktiv udnyttelse af bestemmelser om løn, arbejdstid og tillidsfolk mv., spændende fra fabrikernes, sygehusenes og skolernes meget detaljerede, lokale udfyldelse (og i visse tilfælde konflikt/forhandling) af bestemmelserne baseret på faglig aktivitet blandt medarbejderne til bankernes og hotellernes mere ledelsesstyrede praksis inden for rammen af overordnede bestemmelser.

I kapitel 9 med den overordnede komparative analyse udviklede vi med baggrund i den opnåede viden om den umiddelbare kontekst, understøttet af vores kvantitative

materiale, en typologi over deltagelsesprofiler med inspiration fra litteraturen om industrial relations og participation:

<b>Demokratisk model</b>	<b>Partsmodel</b>	<b>HRM model</b>	<b>Parts-/HRM model</b>
Skole X	Fabrik X	IT X	Bank X
Sygehus X	Fabrik Y	Hotel X	Bank Y
Sygehus Y	Skole Y	Hotel Y	

Den vil vi bruge som strukturerende princip i opklaringen af hvilke forhold ved konteksten eller den praktiserede form for deltagelse, der udtrykker en transformation af deltagelsens betydning og dermed åbner for en negativ virkning i det psykosociale arbejdsmiljø.

### Virksomhederne med demokratisk model for medarbejderdeltagelse

Disse tre virksomheder ligger (sammen med Hotel X) i top i vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø. De er karakteriseret ved et relativt højt niveau af repræsentativ deltagelse med aktive, respekterede tillidsrepræsentanter, samarbejds- eller med-udvalg, der også berører og forhandler taktiske spørgsmål mv., samtidig med et højt niveau for direkte deltagelse med masser af muligheder for medarbejderne til både individuelt og i teams at komme til orde over for ledelsen og have indflydelse. Dertil har de alle, hvad vi kalder en direkte kollektiv deltagelsesform, hvor medarbejderne samlet på personalemøder eller seminarer tager beslutninger sammen med ledelsen eller indgår i arbejdsgrupper, hvor de tager stilling til vigtige fælles anliggender.

Vi har i det kvalitative materiale fundet en høj ledelseskvalitet, hvor lederne opfatter sig som repræsentanter for de ansatte (og i alle tilfælde med samme professionsbaggrund), men samtidig, bl.a. i kraft af videreuddannelse, er i stand til at gennemskue og imødekomme krav og ønsker, som stilles oppefra i systemet. De ser det som deres fornemste opgave at etablere en balance mellem disse krav og personalets interesser og behov. Medarbejderdeltagelse ses af lederne som et 'must', ikke blot for at sikre engagement og ansvarlighed blandt personalet som vejen til højere produktivitet, men også som en kanal til at sikre medarbejderinteresser varetaget, som ikke altid stemmer overens med virksomhedens interesse (eksempelvis højere betaling for ekstraarbejde i Sygehus Y).

De tre virksomheder er i høj grad placeret som underafdelinger i et hierarkisk system, men det synes ikke at udgøre en væsentlig udfordring i arbejdsmiljøet, hvilket vi forklarer ved dels deltagelsens basisdemokratiske kvalitet, dels den høje ledelseskvalitet. For især sygehusets vedkommende kan forekomsten af ret høje standarder for både arbejdsmiljøindsats og medarbejderdeltagelse i hele organisationen desuden spille ind.

Fra det helt overordnede beslutningsniveau, dvs. fra hhv. undervisningsministeriet og sundhedsministeriet og i et vist omfang kommunen og regionen, er det imidlertid tydeligt, at både ledelse og medarbejdere oplever et produktivitetspres og nogle styringskoncepter (eksempelvis DRG-værdier, skriftlige elevplaner), som kan være belastende. Både blandt ledelse og medarbejdere fandt vi i høj grad bevidsthed om dette pres. Ledelserne så det som en af deres væsentligste opgaver at kæmpe for ressourcer til afdelingen/skolen. I forhold til oplevelsen af høje krav i arbejdet ligger virksomhederne, bortset fra følelsesmæssige belastninger, lavt. Da de samtidig ligger højest på

social støtte, går vi ud fra, at dette kompenserer for de følelsesmæssige belastninger. Vores konklusion er, at i kraft af deltagelsens form og karakter, suppleret med den høje ledelseskvalitet, er arbejdspladserne i stand til at holde presset ovenfra stangen. Navnlig de to sygehuse scorer meget højt på spørgsmålet, om der er fælles bestræbelser over for krav.

Samlet må vi karakterisere den praktiserede form for medarbejderdeltagelse, således som den spiller sammen med den organisatoriske kontekst, som befordrende for arbejdsmiljøet. Der er ikke grundlag for at tale om nogen form for transformation af deltagelsens betydning, og dermed heller ikke nogen negativ virkning. Jobautonomien må vurderes som høj og har uden tvivl betydning for produktiviteten, men uden at medarbejdernes egne individuelle og kollektive interesser er sat over styr. Faktisk minder den form for deltagelse, som praktiseres, om den form for deltagelse, som Lysgaard beskrev med sit begreb om 'arbejderkollektivet' med den interessante forskel, at ledelsen – som i forhold til det samlede hierarki i institutionen er en mellemleder, rekrutteret blandt medarbejderne inden for samme organisation – i stor udstrækning er en del af kollektivet.

## Virksomhederne med en HRM model for medarbejderdeltagelse

I denne gruppe finder vi de tre virksomheder, som i vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø ligger på en 2. plads og en 5.-6. plads. Her er udformningen af deltagelsen i høj grad et ledelsesanliggende og baserer sig på en HRM-tankegang, dvs. på hvordan man som ledelse behandler sine ansatte med henblik på, at de præsterer optimalt. Den repræsentative deltagelse vurderes af ledelsen som ligegyldig grænsende til det skadelige (Hotel Y), men kan dog anvendes som informationskanal (IT X), hvorimod direkte, overvejende individuel deltagelse ses som vigtig. Deltagelsens indhold er i det væsentlige begrænset til det operationelle niveau, men vedrører den for medarbejderne vigtige mulighed for at få fri, lægge arbejdstiden om og (for IT X's vedkommende) arbejde hjemme, som for ledelsen samtidig er et instrument til at sikre sig en fleksibel arbejdsstyrke. MU-samtalen er en vigtig form for deltagelse, men også en dialogisk omgangstone i hverdagen gør sig gældende. For ledelsen er deltagelse et middel til at skabe engagement og fleksibilitet i arbejdsudførelsen, og medarbejdernes trivsel bliver betragtet som en vigtig produktivitetsfremmende faktor. Af medarbejderne vurderes den repræsentative deltagelse som værende af mindre betydning. Ingen af virksomhederne havde på undersøgelsestidspunktet valgt TR.

Deltagelse gennem teams fungerer i et vist omfang, men kun på IT X kan man tale om selvledende eller medledende teams, som dog er underlagt visse begrænsninger af hensyn til samarbejdet med andre dele af koncernen. På hotellerne styres teamene af mellemledere, og team-strukturen synes primært at have til formål at sikre ressourcerne anvendt mest optimalt. Når man er færdig med sin opgave, går man ind og hjælper de andre.

Ledelseskvaliteten virker på baggrund af personalerepræsentanternes udsagn som værende høj på direktørniveau i alle tre virksomheder. Det er kompetente, engagerede chefer, som gør meget ud af at kende og snakke med alle medarbejderne og imødekomme individuelle behov. På de to hoteller er der en forholdsvis hierarkisk ledelsesstruktur med chefer og vice-chefer for hver af virksomhedens hovedfunktioner. Mellemlederne forekommer ikke alle lige demokratisk indstillede. Der forekommer alle tre

steder en vis samhørighed mellem ledelse og ansatte på arbejdspladsniveau i forhold til at håndtere de krav og politikker, der udstikkes af koncernledelsen.

Løn- og arbejdstid mv. følger i princippet overenskomsterne på området, dog ikke på IT X, hvor den store faggruppe, ingeniørerne, ikke er overenskomstdækket. Hotellerne lægger begge vægt på et godt forhold til den lokale fagforening. På alle tre virksomheder er der et spillerum for, at man lokalt og oftest med den enkelte medarbejder aftaler sig til rette. Det gælder specielt i spørgsmål om arbejdstidens tilrettelæggelse og betaling for overarbejde eller belønning for en ekstra indsats. Ledelserne lægger vægt på fleksibilitet, således at de kan regne med ressourcerne, når der er brug for det. Medarbejderne på hotellerne synes at acceptere det som modydelse for den frihed, de oplever, til at holde fri/slappe af ind imellem og tjene lidt ekstra ved overarbejde. På IT-virksomheden er fleksibiliteten en del af det, medarbejderne må yde, til gengæld for den relativt høje løn.

De tre virksomheder er alle en enkelt enhed blandt mange i en større koncern, som reelt kun chefen har nogen indflydelse i. Koncernplaceringen har dog forskellig betydning for de tre arbejdspladser, hvilket virker ind på medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøet.

På hotellerne er produktionen styret af koncernens koncepter og værdier, men noget strammere på Hotel Y, hvor lederen også er aktiv i koncernledelsen. På Hotel X synes det lokale sammenhold og den lokale kultur, som er præget af hotellets geografiske placering, at vægte mere. Vi anser dette forhold for medvirkende til at forklare forskellen i den oplevede kvalitet af det psykiske arbejdsmiljø, som er bedre på Hotel X. Kontrollen ved koncernledelsen foregår dog hovedsagelig gennem budgetstyring. Kontrol af produktivitet og ledelse af medarbejderne er overladt til den lokale chef. Men der er ingen tvivl om, at den stramme budgetstyring begge steder indebærer et produktivitetspres, især derved at bemanningen konstant holdes på minimalt niveau, således at der til tider er voldsomt pres på. Medarbejderne er parat til at acceptere overarbejde med kort varsel og til at lade være med at sygemelde sig for at hjælpe arbejdspladsen gennem spidsbelastningsperioder. Omvendt giver det lave faste bemanningsniveau mulighed for ekstraintjening. Kravene til arbejdet opleves som forholdsvis lave, hvilket er med til at forklare den relativt høje tilfredshed med det psykiske arbejdsmiljø. Tages vores mål for velbefindende med i betragtning, er det dog kun Hotel X, der ligger i den gode ende. Der er imidlertid også en væsentlig forskel på niveauet af direkte deltagelse, hvor Hotel X ligger i top og Hotel Y i bund, hvilket også hjælper til med at forklare forskellen i arbejdsmiljøkvalitet på de to hoteller.

På grundlag af den beskrevne deltagelsesprofil og organisatoriske kontekst er det imidlertid vores vurdering, at medarbejderdeltagelse kun i nogen udstrækning forklarer den relativt gode vurdering af det psykiske arbejdsmiljø på de to hoteller. I begge tilfælde er den repræsentative indflydelse lille og den direkte deltagelse stort set begrænset til det operationelle niveau. Vi ser i nogen grad den praktiserede form for deltagelse som udtryk for en transformeret deltagelsesform, især på Hotel X. Der er, i hvert fald på det kollektive plan, ikke tale om et bytteforhold mellem modstående interesser. Virksomhedens interesser dominerer, men på det individuelle plan eksisterer et frirum, og hvad man kan kalde 'lokumsaftaler', der giver den enkelte fordele. Samtidig giver den organisatoriske kontekst og omsorgsfulde ledelsesstil mulighed for at opretholde en social atmosfære på arbejdspladsen, der synes at fremme fælles værdier, tillid og samarbejde. Begge virksomheder er relativt små, og for den enes vedkommende isoleret beliggende, hvad der fremmer sammenholdet. Selv om deltagelsen således ikke har



den traditionelle kvalitet, opleves arbejdsmiljøet alligevel som overvejende godt i kraft af disse andre faktorer. I hvilket omfang der er tale om, at medarbejderne faktisk deler virksomhedens værdier, eller blot affinder sig med dem, har vi ikke materiale til at belyse. Det relativt høje gennemtræk på Hotel Y kan ligesom den tidligere TR's ophør tyde på en vis selektion af ansatte på virksomhederne. Der fornemmes en kultur, som udtrykkes ved: 'Kan du ikke lide lugten i bageriet, så skal du ikke være her'.

På Hotel Y føler hver sjette medarbejder sig stresset hele tiden eller en stor del af tiden, og hver femte føler sig udkørt af arbejdet og synes, at det går ud over privatlivet. Deri kan vi nok se en udebleven positiv virkning af medarbejderdeltagelse, men kan ikke slutte os til en negativ virkning. Selv om der altså er tale om en transformeret form for deltagelse på disse tre arbejdspladser, kan vi imidlertid ikke klart se en negativ virkning af den praktiserede deltagelse for arbejdsmiljøet. Det, vi samlet kan konstatere, er, at deltagelsen kun i begrænset omfang tjener til at fremme medarbejdernes interesser, mens den i høj grad tjener virksomhedens interesser i og med, at den sikrer fleksibilitet og bidrager til at holde bemanningen på lavest mulige niveau.

Medarbejderne på IT X har en høj grad af jobautonomi både individuelt og i teams, og medarbejderne øver en forholdsvis høj direkte deltagelse, men oplever overordnet en detailstyring fra koncernens side i forhold til de koncepter og produkter, de er sat til at arbejde med. Virksomheden er den arbejdsplads, der scorer næstlavest på spørgsmålet, om man kan udføre sit arbejde, så kvaliteten er i orden, og næsthøjest på spørgsmålet om man synes, man burde have mere indflydelse. Medarbejderdeltagelsen og indflydelsen er begrænset af topstyrede deadlines, som medfører, at en del af medarbejderne arbejder mere end de aflønnes for, ligesom de tilskyndes til overarbejde af de koncern-styrede performance-målinger, som løn og advancementsmuligheder påvirkes af.

Virksomheden scorer gennemsnitligt på vurderingen af belastende arbejdskrav, ligesom den ligger gennemsnitligt på vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø samt velbefindende. Vi ser den praktiserede deltagelse som udtryk for en transformeret deltagelse, hvor det relativt høje deltagelsesniveau på det operationelle plan primært tjener virksomhedens interesser. Vi kan, ligesom på hotellerne, imidlertid ikke se en negativ virkning på arbejdsmiljøkvaliteten af deltagelsen. Vi kan derimod se nogle mekanismer indbygget i arbejdets organisering og styring med potentiale for et psykisk pres, som sammen med den repræsentative deltagelses begrænsede betydning begrænser værdien af den direkte deltagelse og formentlig forklarer, hvorfor det psykiske arbejdsmiljø trods høj løn, et udviklende og kreativt arbejdsindhold og et fuldt tilfredsstillende fysisk arbejdsmiljø ikke er bedre.

## Virksomhederne med en blandet parts- og HRM model for medarbejderdeltagelse

De to bankfilialer tilhører samme koncern og har derfor mange fællestræk. De ligger begge lidt under midten i vores rangordning ud fra vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø. At vi ser deltagelsesformen som en hybrid mellem en parts- og en HRM model skyldes, at arbejdsforholdene på overordnet plan er forhandlet og aftalt mellem parterne, og at samarbejdsinstitutionerne TR og SU findes i virksomhederne, men (ligesom SR-institutionen) uden ret meget indhold. Det er det direkte samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og den direkte individuelle eller teambaserede deltagelse, der både for ledelse og medarbejdere tæller i hverdagen. Personalepolitik og arbejdsorga-

nisation er rene ledelsesanliggender. Lønnen er overenskomstmæssigt aftalt, men op til en fjerdedel gives lokalt som individuelle tillæg. Deltagelsesformen forhindrer på ingen måde, at løn og advancementsmuligheder er et konkurrencemoment blandt medarbejderne indbyrdes.

Den lokale TR, som langt fra findes i alle filialer, har mulighed for indflydelse på virksomhedsoverenskomsten gennem et nationalt, repræsentativt system, men uden at det sker på basis af en lokal faglig aktivitet. TR inddrages i begrænset omfang i enkelt-sager og orienteres alene ved ansættelser og afskedigelser. På samme måde foregår medarbejdernes repræsentative indflydelse på koncernens arbejdsmiljøpolitik og standarder gennem centrale forhandlinger, ikke gennem den lokale SR, som kun ved et tilfælde fandtes i de to undersøgte filialer. Koncernen har en aftale om en regionsbase-ret sikkerhedsorganisation.

Arbejdet er efter koncernbeslutning organiseret i teams uden teamleder, men tæt fulgt op af direktøren ved daglige møder. Teamarbejdet giver mulighed for multifunktionelle medarbejdere, der kan erstatte og supplere hverandre. Det mindsker frirummet for den enkelte, men sikrer potentielt også mod overbelastning af enkelte medarbejdere.

Arbejdet er i høj grad indrettet efter koncern-udviklede og -styrede koncepter, mens filialledelsen overvåger/støtter arbejdsindsatsen og den enkeltes udvikling. MU-samtalerne er et vigtigt element i deltagelsen. Ledelseskvaliteten må i begge filialer vurderes til at være relativt god. Direktørerne syntes både indstillet på og i stand til at lytte til personalet og var opmærksomme på sociale forholds betydning. Ledelsesformen har et element af omsorg ved sig. Der var imidlertid ingen tvivl om, at formålet er at sikre den højest mulige produktivitet og indtjening i banken. Resultatet af medarbejdernes arbejdsindsats måles og evalueres gennem koncern-styrede instrumenter, men ved siden heraf måler direktøren medarbejdernes resultater på andre parametre. Samtidig ser direktøren det imidlertid som sin opgave at beskytte medarbejderne mod overbelastning i kraft af de høje produktivets- og resultatkrav ved f.eks. ikke at tilskynde til overarbejde. Dette også af hensyn til at have medarbejdernes ressourcer til rådighed i pressede situationer.

Den relative selvstændighed i forhold til koncernen er lav. Produktionsapparat, teknologi, produktionskoncepter og standarder, evaluerings- og styringssystemer, HR-koncepter, personaleuddannelse mv. foregår alt sammen i koncernregi. Arbejdsudførelsen er styret af koncern-bestemte procedurer og beføjelser. I lånesager, det arbejde som fylder mest i filialerne, er der etableret et kompromis mellem tendensen til at centralisere og strømline arbejdsgang og beslutninger i koncernens specialenheder og medarbejdernes muligheder for individuelt eller i teams at træffe beslutninger og følge sagerne til dørs. Inden for en vis økonomisk ramme kan medarbejderne beslutte. Direktøren har beføjelse til at bestemme inden for en større ramme.

Selv om vi finder en vis direkte deltagelse på det operationelle plan, er jobautonomien underlagt fjernstyring og overordnede produktivetskrav, der giver den en dobbeltydighed. Den bedste karakteristik af deltagelsen giver direktøren i den ene bank selv: *"Du bestemmer selv, så længe du er en succes!"* Der er lagt en tilsyneladende frihed ud, omgærdet af en god dialogisk omgangstone og en social atmosfære, ligesom der er installeret mekanismer til at opfange utilfredshed og stresssymptomer, men medarbejderdeltagelsen fungerer på virksomhedens præmisser. Kun på koncernplan kan man tale om egentlig varetagelse af medarbejderinteresser.

Vi ser således her et klart udtryk for medarbejderdeltagelsens transformation, hvor deltagelsen primært foregår på virksomhedens præmisser. Videre ser vi i nogen grad et konkret udtryk for, at deltagelsen, sådan som den praktiseres og i kraft af den organisatoriske kontekst, har en negativ virkning på arbejdsmiljøet. Det ses især i medarbejdernes vurdering af arbejdskravene. Her scorer de to banker næsthøjest blandt alle undersøgte virksomheder på oplevelsen af høje 'kvantitative krav', forholdsvis højt på 'følelsesmæssige belastninger' (hvor sygehuse og skoler af gode grunde topper) og ligeledes relativt højt på 'krav der går ud over forholdet til andre'. Uanset deltagelse i arbejdsudførelsen kan kravene ikke håndteres og kompenseres for. Trods et fysisk arbejdsmiljø på højt niveau lander bankerne i den mindre gode ende, når det drejer sig om psykisk arbejdsmiljø og velbefindende.

## Virksomhederne med en partsmodel for medarbejderdeltagelse

Her finder vi Skole Y og de to fabrikker, som ligger i bunden af vores rangorden for medarbejdernes vurdering af det psykiske arbejdsmiljø – med den væsentlige tilføjelse, at Fabrik X ligger næsthøjest på 'velbefindende' (stress, udkørthed og arbejdsprivatlivs balance). Selv om medarbejderne her ikke vurderer det psykiske arbejdsmiljø særlig højt, er de oplevede symptomer altså mærkbart mindre end i de to andre virksomheder.

Den repræsentative deltagelse er sat i system efter det traditionelle mønster og spiller en væsentlig rolle i samarbejdet. På alle tre virksomheder foregår en organiseret faglig aktivitet blandt medarbejderne. I forhold til det psykiske arbejdsmiljø synes partsinstitutionerne dog at have begrænset betydning. Direkte deltagelse i form af umiddelbar dialog mellem ledelse og medarbejdere og involvering i løsning af opgaver og uddelegering af kompetence spiller tilsyneladende en større rolle i både ledelsens og medarbejderes vurdering af det psykiske arbejdsmiljø.

Derudover er direkte deltagelse i forskelligt omfang sat i system i forhold til produktionen og udførelsen af arbejdet. I Skole Y er der i kraft af lærernes selvbestemmelse og teamstrukturen et væsentligt element af direkte deltagelse og indflydelse i arbejdet. I et vist omfang foregår der også igennem personalemøder en kollektiv deltagelse. Skolen scorer tredjehøjest blandt alle virksomheder i medarbejdernes vurdering af indflydelse på arbejdet. På det taktiske niveau er den direkte indflydelse begrænset, mens den repræsentative deltagelse gennem TR og SU i et vist omfang giver indflydelse på dette niveau.

På fabrikkerne er den enkeltes indflydelse gennem deltagelse begrænset af maskinsystemet og produktionskrav. Gennem dialog med ledelse og deltagelse i teams nyder de nogen indflydelse, men fabrikkerne scorer lavest i medarbejdernes vurdering af indflydelse på arbejdet. I Fabrik Y er den forholdsvis lave score på direkte indflydelse overraskende i betragtning af ledelsens erklærede mål og initiativer til at uddelegere ansvar og kompetence til teams og funktionsansvarlige.

Ledelseskvaliteten forekommer især på Fabrik X at være høj. Personalerepræsentanterne gav udtryk for en kompetent og lyttende chef, der lagde vægt på information, dialog og medarbejdernes opbakning til nye initiativer. Ledelsen på Fabrik Y blev også positivt vurderet, men det blev af alle erkendt, at den valgte, mere radikale, principstyrede fremgangsmåde til forbedring af produktionsresultaterne havde skabt utryghed og utilfredshed blandt en del af medarbejderne. Skolelederen blev tilsvarende omtalt som kompetent og lyttende.

På skolen er der ligesom på Skole X tale om en placering i et hierarkisk offentligt system med produktivits- og kvalitetskrav fra højere instanser. Begge fabrikker indgår i en koncern, som stiller produktivits- og resultatkrav og i vidt omfang bestemmer maskinsystemernes udformning, men ledelsen af arbejdet, arbejdsorganisationen, personalepolitikken og i et vist omfang beslutninger om vedligeholdelse og investeringer i teknologien foregår selvstændigt.

Selv om produktionsbetingelserne på begge fabrikker er grundlæggende præget af en kapitalintensiv rationaliseringsstrategi, er der forskel på, hvordan kravet om højere produktivitet håndteres. Arbejdskraften skal udnyttes optimalt, og der er lige stort fokus på fravær de to steder, men hvor Fabrik X fokuserer på en optimering af maskinsystemet, således at spildprocenten reduceres, fokuserer Fabrik Y på en optimeret anvendelse af de menneskelige ressourcer gennem teamudvikling og indførelse af lean-koncepter. Hvor medarbejderdeltagelsen således på Fabrik Y mest tjener til en kvantitativ produktionsforøgelse, fungerer den på Fabrik X mere som en forlængelse af medarbejdernes ønske om at udføre et ordentligt stykke arbejde. Der er således markante forskelle i Fabrik X's favør på medarbejdernes oplevelse af kvantitative og asociale krav i arbejdet, ligesom der er væsentlige forskelle på vurderingen af muligheden for kvalitet i arbejdet. Sammen med de modsætninger internt blandt medarbejderne på Fabrik Y, som den nye arbejdsorganisation har ført med sig, forklarer disse forskelligheder forskellen i vurderingen af psykisk arbejdsmiljø og især velbefindende på de to fabrikker, hvor Fabrik X ligger i top og Fabrik Y i bunden. Ingen af dem scorer højt på det psykiske arbejdsmiljø, men i betragtning af at skifteholdspresset er væsentligt større på Fabrik X, indflydelsen i arbejdet mindre, og der i øvrigt ikke forekommer væsentlige forskelle i øvrige variable af betydning for det psykiske arbejdsmiljø, burde Fabrik Y ikke komme ringere ud.

Vi finder således nogen støtte for transformationstesen i situationen på Fabrik Y. Den nye form for deltagelse er et ledelsesinitiativ og nærmest lagt ud som et krav til medarbejderne om at tage mere ansvar og lægge alle kræfter i, samtidig med at høje kvantitative krav opretholdes eller øges. En del af medarbejderne oplever at være kastet ud i en forandringsproces, som medfører nye, anderledes og urimelige krav. Selv om man får mere indflydelse, er det en form for indflydelse, der ikke harmonerer med ens egne interesser, men foregår på ledelsens præmisser. I modsætning til Fabrik X er indflydelsen ikke vokset frem i samspil med medarbejdernes ønsker, eller som noget man har aftalt sig frem til.

Vi finder på Fabrik Y også støtte for vores sekundære hypotese om, at deltagelse i visse former og under visse omstændigheder kan virke negativt for arbejdsmiljøet. Fabrik Y topper blandt alle virksomheder i vurderingen af at have for meget at lave og ligger nr. 2 i oplevelsen af krav, som går ud over forholdet til kollegerne, mens Fabrik X ligger i bunden. Samtidig er der lidt mere direkte deltagelse på Fabrik Y end på X. Tolkningen bestyrkes af, at medarbejderne på Fabrik Y, mere end på nogen af de andre virksomheder i samplet, ønsker sig mere indflydelse, end de har.

På Skole Y er misforholdet mellem et relativt højt niveau af deltagelse og en bundplacering på vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø og på velbefindende endnu mere markant. Dette kan i nogen grad ses som udtryk for deltagelsens transformation, idet kravene til lærernes involvering og ansvar for arbejdet og dets resultater er stigende, samtidig med at arbejdets indhold og kvalitet i stigende grad styres og kontrolleres udefra, mens deltagelsen er utilstrækkelig til at påvirke disse rammer. Det psykiske

pres på lærerne synes bl.a. at bestå i, at de til trods for øgede krav og mindre frihedsgrader opretholder deres engagement.

På Skole Y har medarbejderne – måske i sammenhæng med deres større antal – ikke været i stand til at etablere det samme basisdemokratiske fællesskab med kollektivt udviklede normer som på Skole X, hvilket forekommer ret nødvendigt over for arbejdspresset ovenfra samt presset fra lærernes mulige egne ambitioner. Meget tyder på, at imødegå disse påvirkninger ikke af et sådant kollegialt fællesskab, som Skole X's basisdemokrati er udtryk for, opleves kravene som ikke alene mere belastende for den enkelte, men også for forholdet til kollegerne. Skole Y scorer næsthøjest blandt alle virksomheder på 'at have for meget at lave' og højest på såvel følelsesmæssige belastninger, som 'krav der går ud over forholdet til kollegerne'. Her ser vi altså et eksempel på en arbejdsplads med en ganske høj grad af indflydelse og deltagelse, men hvor deltagelsen ikke er udformet, så den bliver i stand til at hamle op med forandringer og voksende krav.

## Konklusion

Vi har i undersøgelsen af de særlige karakteristika ved medarbejderdeltagelsen, som i lyset af den organisatoriske kontekst kan forklare dens mere eller mindre succesfulde effekt i sikringen af et godt psykisk arbejdsmiljø, fundet, at der i alle deltagelsesmodeller på nær den demokratiske ses konkrete udtryk for, at medarbejderdeltagelsen har fået en anden kvalitet end den traditionelt antagne og i krav-kontrol modellen indeholdte.

I HRM modellen kunne vi se, at det begrænsede rækkevidden og betydningen af indflydelse, men ikke klart at det førte til en negativ virkning i det psykiske arbejdsmiljø. I den blandede parts/HRM model så vi i begge banker en negativ virkning på arbejdsmiljøet af medarbejderdeltagelsens transformation. Deltagelsen kunne ikke hamle op med kravene, idet den var omsluttet af koncernstyrede arbejdskoncepter og performance-kontrol med stor betydning for den enkeltes løn og advancementsmuligheder. I partsmodellen så vi udtryk for transformationen på den ene fabrik og på skolen med et klart negativt udfald for det psykiske arbejdsmiljø begge steder i kraft af, at en relativt høj grad af deltagelse ikke kunne håndtere kravene.

Produktionsbetingelser og rationaliseringsstrategier inden for de forskellige brancher har mange lighedspunkter, også mellem offentlige og private sektorer. Vi har i alle tilfælde haft at gøre med virksomheder, som er dele af koncerner, der med stigende anvendelse af centrale produktions- og styringskoncepter sætter grænser for rækkevidden af den deltagelse, der samtidig i stigende grad finder udbredelse på det operationelle niveau. Bortset fra den basisdemokratiske model, der med kombineret anvendelse af direkte, kollektiv og repræsentativ deltagelse synes at kunne sikre et spillerum for varetagelsen af medarbejdernes individuelle og faglige interesser, er ingen af modellerne i stand til at håndtere og modvirke høje krav oppefra formidlet igennem elektroniske styringssystemer, standarder og lean-tavler eller krav, som følger af medarbejdernes individuelle ambitioner. Godt nok er organisationshierarkier, kommanderende ledere og kedelige faglige møder forsvundet, men til gengæld er styring og kontrol bygget ind i selve arbejdsprocessen, og den enkelte er blevet overladt til selv at modstå presset. De indbyggede krav og styringskoncepter fører sammen med den manglende solidaritet i visse tilfælde til den absurde situation, at ledelserne føler, de må beskytte medarbejderne mod at arbejde neglene af hænderne.

På HRM og parts/HRM-virksomhederne ser vi denne 'Pontius Pilatus' effekt, hvor lederne på det udførende niveau på den ene side ønsker at beskytte medarbejderne mod overbelastning, og derfor søger at opretholde en norm om, at arbejdet udføres inden for normal arbejdstid uden jag eller fremmøde, selv om man er syg. Mens de på den anden side mener sig magtesløse over for de krav, der udstikkes fra højere niveau, hvis performance-målinger de desuden selv er underlagt.

Når medarbejderne alligevel arbejder ekstra for at opfylde kravene og for ikke at havne i 'den sorte gryde' med lavere løn, ringere arbejde og anseelse samt risiko for at ryge ud, kan lederne 'vaske hænder' og sige: 'Det er ikke mig'.

I de fleste af virksomhederne var der via repræsentative organer en vis indflydelse højere oppe i organisationen, men uden større betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Medarbejderne oplevede generelt ikke den repræsentative deltagelse som særlig betydningsfuld for arbejdsmiljøet. Så mens medarbejdernes ansvar og beslutningskompetence i arbejdet, dvs. den umiddelbare arbejdsudførelse, øges, øges den overordnede ledelses kontrol *over* arbejdet således også. Med mindre arbejdspresset kompenseres gennem individuelle fordele og en god omgangstone og social atmosfære (hotellerne), fører den derved relativt begrænsede jobkontrol til et ringere psykisk arbejdsmiljø.

Vi ser heri en sandsynlig forklaring på, at hovedparten af de undersøgte virksomheder, trods ledelser, der lægger vægt på medarbejdernes trivsel og deltagelse, ikke kommer bedre ud i medarbejdernes vurdering af det psykiske arbejdsmiljø.

Samlet set finder vi således indicier på, at den direkte deltagelse i visse organisatoriske kontekster kan indvirke negativt på arbejdsmiljøet. Som nævnt i indledningen må vi dog erkende, at det med de metoder, Medea-projektet har benyttet, ikke har været muligt at belyse denne problematik på en tilbundsående måde. Vi kan derfor konstatere, at der er behov for yderligere forskning på dette område.

## Kap. 12:

# Konklusioner og anbefalinger

I Medea-projektet har vi undersøgt to hypoteser. Hovedhypotesen går kort og godt ud på, at medarbejdernes deltagelse i arbejdslivets beslutninger virker positivt ind på arbejdsmiljøet. Den sekundære hypotese relativiserer eller endog modgår denne hypotese, idet den siger, at deltagelse under visse former og i visse organisatoriske kontekster kan indvirke negativt på arbejdsmiljøet.

Disse to hypoteser har vi søgt at finde belæg for gennem analyser af og på tværs af 11 arbejdspladser inden for seks brancher, og i disse analyser har vi søgt at finde de væsentlige sammenhænge mellem deltagelse og arbejdsmiljø i deres organisatoriske kontekst. I denne proces har vi været vejledt af tre undersøgelsesspørgsmål, nemlig:

- Hvad karakteriserer medarbejderdeltagelsen i virksomheder med hhv. et godt og et mindre godt arbejdsmiljø?
- Hvilken sammenhæng er der mellem medarbejderdeltagelsen i dens forskellige grader og former og arbejdsmiljøets kvalitet?
- Hvilke mekanismer formidler konkret sammenhængen mellem deltagelse og arbejdsmiljø?

Selvom vi har anvendt begreber som uafhængige og afhængige variable og i vid udstrækning gjort brug af kvantitative analyser, er vores undersøgelse primært fokuseret på at finde nogle sammenhænge i den organisatoriske kontekst gennem tolkninger af det samlede datamateriale. Det er således hovedsageligt gennem studier af og sammenligninger mellem de respektive arbejdspladser, vi finder vores resultater.

Vi tilstræber ikke dermed at kunne beskrive det samlede arbejdsmarked, men vi mener dog at kunne påpege nogle sammenhænge, som må formodes at være gældende meget bredt på arbejdsmarkedet. Det gælder først og fremmest hovedhypotesen, men også i nogen grad vores sekundære hypotese.

## Har en høj grad af deltagelse en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet?

Vi mener, at vores hovedhypotese er blevet bekræftet gennem vores undersøgelse. Medea-projektets arbejdspladser blev bl.a. udvalgt ud fra et kriterium om, at hver branche skulle repræsenteres med en arbejdsplads med godt arbejdsmiljø og en arbejdsplads med mindre godt arbejdsmiljø. Det lykkedes at skaffe sådan et umage par i fire af de seks brancher, og her finder vi ved sammenligninger på brancheniveau i de fleste tilfælde, at arbejdspladsen med det bedste arbejdsmiljø også er den, der har den stærkeste deltagelse. Dette gælder med hensyn til direkte deltagelse for skolerne, sygehusenhederne og hotellerne, men ikke for fødevarerfabrikkerne. Her rummer en nyligt indført lean- og teamorganisering på Fabrik Y formentlig forklaringen på, at denne

virksomhed scorede højere på deltagelse, men lavere på arbejdsmiljø end Fabrik X. Den nye organisering giver mere deltagelse, men er tilsyneladende upopulær blandt en betydelig del af de ansatte. Vedrørende repræsentativ deltagelse er der ligeledes i tre af de fire brancher tale om, at arbejdspladserne med det bedste arbejdsmiljø har den stærkeste deltagelse. Casestudierne indikerer, at den sammenhæng, der findes mellem deltagelse og arbejdsmiljøkvalitet i de parvise sammenligninger, ikke er tilfældig. Især de to skoler og de to hoteller adskiller sig indbyrdes i kraft af, at den ene arbejdsplads ikke blot har en mere intensiv og omfattende deltagelse end den anden, men også ved, at der er en høj grad af konsensus om deltagelsen og opbakning til den både hos ledelse og ansatte. Vi finder, at dette alt sammen har en positiv virkning på specielt det psykiske arbejdsmiljø.

I den videre analyse har vi rangordnet samtlige 11 arbejdspladser ud fra kvaliteten i arbejdsmiljøet. Der er mellem de fleste arbejdspladser ikke de helt store forskelle, men især Sygehus Y skiller sig ud med et særligt godt arbejdsmiljø og Fabrik Y og Skole Y med det dårligste arbejdsmiljø. Næste skridt var at rangordne de 11 arbejdspladser efter hhv. direkte deltagelse og repræsentativ deltagelse og at sammenholde værdier for deltagelse med værdier for arbejdsmiljøets kvalitet. Gennem denne komparation har vi kunnet konkludere, at der gennemgående, men ikke uden undtagelser, er et sammenfald mellem arbejdsmiljøets kvalitet og deltagelsens styrke. Denne sammenhæng bliver også bekræftet af den anden metode, vi har anvendt, nemlig en statistisk baseret korrelationsanalyse. Korrelationsanalyserne viser, at arbejdsmiljøets kvalitet hænger sammen med både graden af direkte deltagelse og, noget svagere, graden af repræsentativ deltagelse, men også med andre virksomhedsspecifikke forhold såsom graden af social støtte fra kolleger, anerkendelse fra ledelsen og det, at man har mulighed for at udføre sit arbejde, så kvaliteten er i orden. Derimod findes personkarakteristika som køn, alder og anciennitet ikke at spille nogen rolle.

På basis af de bærende strukturer og værdier i arbejdspladsernes ledelse og organisation har vi lavet en typologisering over arbejdspladsernes deltagelsesprofiler, hvor vi inddeler dem i fire modeller eller typer, nemlig den demokratiske, den partsbaserede, den HRM-baserede og den blandede HRM/partsbaserede. Modellerne er, som det fremgår, inspireret af to dominerende eller fremherskende principper i relationerne mellem ledelse og ansatte i arbejdslivet, nemlig på den ene side industrial relations (IR), eller den partsbaserede model, og på den anden ledelses- og organisationsperspektivet (HRM). Hvor IR fokuserer på de kollektivt baserede rettigheder gennem aftaler mellem repræsentanter for arbejdsgivere og lønmodtagere – oftest fastlagt gennem kollektive aftaler mellem arbejdsgiverorganisationer og fagforeninger – har HRM primært fokus på personalearbejdet, der har en mere individuel karakter. På samtlige af vore 11 arbejdspladser fungerer disse principper side om side, men i forskellige kombinationer. Alle arbejdspladser med undtagelse af IT-virksomheden er reguleret af kollektive aftaler, og selv på denne virksomhed findes der elementer af disse. Det er blandingen af disse kollektivt baserede og individuelt baserede samarbejdsrelationer, der sammen med de lokale strukturer og værdier er anvendelige til at systematisere arbejdspladsernes karakteristika med hensyn til deltagelse.

De to arbejdspladser med det bedste arbejdsmiljø, Sygehus Y og Skole X, havde også høje niveauer for både direkte og repræsentativ deltagelse. Det er samtidig disse to arbejdspladser, sammen med Sygehus X, som vi ud fra de kvalitative studier karakteriserer som demokratiske i deres ledelsesform og deltagelsesprofil. De demokratisk styrede arbejdspladser skiller sig især ud ved en mere udviklet kollektiv deltagelse end



de øvrige arbejdspladser. På de to sygehuse kommer dette især til udtryk ved en høj score på variablen 'fælles bestræbelser i forhold til krav', mens det på Skole X tydeligst viser sig ved, at man i højere grad værdsætter den repræsentative deltagelse, end det er tilfældet på de øvrige arbejdspladser. Et interessant fund vedrørende de to arbejdspladser med den bedste arbejdsmiljøkvalitet, Sygehus Y og Skole X, er også, at de ansatte her i markant mindre grad end på de øvrige arbejdspladser efterspørger mere indflydelse. Det tolker vi som et udtryk for, at den demokratiske ledelsesform tilfredsstiller de ansattes ønsker om indflydelse. Også på den tredje arbejdsplads med en demokratisk orienteret styreform, Sygehus X, er de ansattes ønsker om mere indflydelse begrænsede.

Den overensstemmelse, vi finder mellem arbejdsmiljøets kvalitet og deltagelsesniveauet på de arbejdsmiljømæssigt to bedste arbejdspladser, gælder også for en del af de øvrige arbejdspladser, nemlig bankerne, Hotel X og de to fabrikker. Således scorer Fabrik Y samlet set lavest på arbejdsmiljøkvalitet og næstlavest på direkte deltagelse. Derimod er der diskrepans mellem niveauet for de to værdier på fire arbejdspladser: på IT X og Hotel Y, som begge har et relativt godt arbejdsmiljø men relativt lav deltagelse, og på Sygehus X og Skole Y, der begge har relativt dårligt arbejdsmiljø men relativt høj deltagelse (på Sygehus X er det dog kun det fysiske arbejdsmiljø, der har en dårlig kvalitet).

Vel vidende, at de variable, arbejdsmiljøet og deltagelse, som vi fokuserer på, ikke kan betragtes isoleret, men indgår i et komplekst samspil med en række andre forhold, har vi belyst og fundet frem til, at social støtte, anerkendelse fra ledelsen og mulighed for kvalitet i arbejdet alle korrelerer stærkt med godt arbejdsmiljø. Disse faktorer skal efter vores opfattelse ikke ses som alternativer til deltagelse, men i høj grad som forhold, der samvirker med deltagelse. Vi har således fundet forholdsvis stærke korrelationer mellem både repræsentativ og direkte indflydelse på den ene side og social støtte, anerkendelse og mulighed for kvalitet på den anden, hvilket bestyrker vores antagelse om, at disse forhold indgår i en samlet konfiguration på den enkelte arbejdsplads af forhold, som påvirker arbejdsmiljøet, snarere end at de skal betragtes som selvstændige faktorer.

Arbejdsmiljøets kvalitet er umiddelbart nært sammenhængende med de krav, der stilles til de ansatte på arbejdspladsen. Man må forvente, at stilles der for høje krav til præstationer, forringes arbejdsmiljøet. Og det er også, hvad vi kan understøtte med vore resultater: Når man oplever at have mere at lave, end man kan overkomme, når man oplever følelsesmæssige belastninger, og når man oplever krav, der belaster forholdet til kollegerne, har man også et dårligere arbejdsmiljø, end når disse belastninger ikke er til stede. Derimod er det, at man arbejder flere timer, end man er ansat til, ikke i sig selv en faktor, der synes at forringe arbejdsmiljøet. Dette er måske overraskende, hvis man forventede, at høje krav typisk medførte høj intensitet i arbejdet og en udvidelse af arbejdstiden, og derfor at overarbejde er en belastning. Det kan det sikkert også være, men vi må konstatere, at på de arbejdspladser, der indgår i vores undersøgelse, har overarbejde en anden funktion og indgår i en forventet og reguleret modus, der måske oven i købet er en fordel for den ansatte (deltidsansatte sygeplejersker får højere løn, hvis de arbejder fuld tid, bankansatte kan markere ønske om forfremmelse, og tjenere kan tjene flere penge etc.).

## Kan en høj grad af deltagelse have en negativ indvirkning på arbejdsmiljøet?

Dette spørgsmål er lidt mere vanskeligt at svare på end det første. I en simpel tankegang ville vi kunne konstatere dette, hvis vi fandt arbejdspladser, hvor der var en meget høj grad af deltagelse, og som samtidigt havde et meget dårligt arbejdsmiljø. Så kunne vi have undersøgt, om det netop var den udstrakte adgang til selv at bestemme, der kombineret med høje krav medførte en så høj grad af ansvarlighed eller interesse og engagement, at det medførte risiko for stress, nedslidning og udbrændthed. Dette ville specielt kunne ske, hvis der ikke var strukturer i virksomheden, f.eks. kollegial opmærksomhed og vilje og evne, til at begrænse arbejdets omfang og skadelige virkninger på den enkeltes arbejdssevne.

Vi har ikke fundet markante eksempler på sådanne simple sammenhænge. Selv ikke på de demokratiske arbejdspladser med den høje deltagelse, da disse også er karakteriseret ved, at kollektive indflydelsesstrukturer og solidariske mekanismer er virksomme. Men vi har fundet strukturer, der generelt indeholder mekanismer eller incitamenter, der fremmer en arbejdsindsats, der potentielt kan være belastende for de ansatte. Typisk er det strukturer, der bygger på det, vi har kaldt 'deltagelsens transformation', hvor de ansattes deltagelse ikke foregår på basis af et kompromis mellem ledelse og ansatte ud fra ikke-sammenfaldende interesser, men derimod i en form hvor de ansatte får omfattende frihedsgrader i tilrettelæggelsen af deres eget arbejde, fordi de handler inden for rammerne af ledelsens interesser i produktivitet og effektivitet.

Denne tilstand af relativt omfattende indflydelse på arbejdets operationelle niveau, uden at indflydelsen omfatter de taktiske og strategiske beslutninger og dermed arbejdets krav og rammer, medfører øget identifikation med arbejdet og kan være medvirkende til problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Samtidigt bliver rollen som bolværk mod en sådan uhensigtsmæssig udvikling i høj grad lagt på ledelsen: når det ikke er 'arbejderkollektivet', der sammen kan påtage sig at hindre en umådeholden arbejdsindsats fra den enkelte, må arbejdsgiveren påtage sig denne rolle, hvis den ansattes arbejdssevne skal bevares. Derfor har vi også kunnet konstatere en stor bevågenhed hos ledelsen på de arbejdspladser, vi har med i undersøgelsen, i forhold til at undgå stress og nedslidning. De ansatte skal blive hjemme, når de er syge, og de skal ikke arbejde ud over alle grænser – overarbejde skal helst undgås. Samtidigt er ledelsen af konkurrencen eller oppefra i koncernen underlagt nogle produktivitetskrav, der tendentielt medfører en intensivering af anvendelsen af de menneskelige ressourcer. Dette kan medføre, at ledelsen på den ene side påberåber sig vidtgående hensyn til arbejdsmiljøet, men på den anden side administrerer strukturer og rutiner, der tilsigter en effektiv udnyttelse af de ansatte, og som ofte er bestemt af topledelsen. Dette har vi kaldt 'Pontius Pilatus effekten'.

Ledelsens ønske om på den ene side at give de ansatte indflydelse på udførelsen af det konkrete arbejde og dermed få tilfredse medarbejdere og et godt arbejdsmiljø og på den anden side samtidigt at sikre en effektiv udnyttelse af de menneskelige ressourcer, synes ofte at være i konflikt med en samtidig tendens til standardisering af arbejdet med begrænsede diskretionsbeføjelser blandt de ansatte. Rammerne for udførelsen af arbejdet bliver gennem retningslinjer og kontrol gjort relativt snævre for at undgå for omfattende konsekvenser af den enkelte medarbejders mulige fejltagelser. Grænserne for den enkelte ansattes råderum indsnævres, hvorved arbejdet bliver mere ensliggjort, og de individuelle beslutninger bliver taget inden for disse rammer fastlagt af ledelsen.

Produktionsbetingelser og rationaliseringsstrategier inden for de forskellige brancher har mange lighedspunkter, også mellem den offentlige og private sektor. Vi har i alle tilfælde haft at gøre med virksomheder, som er dele af koncerner, der med stigende anvendelse af centrale produktions- og styringskoncepter sætter grænser for rækkevidden af den deltagelse, der samtidig i stigende grad finder udbredelse på det operationelle niveau. Bortset fra den basisdemokratiske model, der med kombineret anvendelse af såvel individuel og kollektiv direkte deltagelse som repræsentativ deltagelse synes at kunne sikre et spillerum for varetagelsen af medarbejdernes individuelle og faglige interesser, er ingen af modellerne i stand til at håndtere og modvirke høje krav oppefra formidlet igennem elektroniske styringssystemer, standarder og lean-tavler eller krav, som følger af medarbejdernes individuelle ambitioner. Styring og kontrol er bygget ind i selve arbejdsprocessen, og den enkelte er blevet overladt til selv at regulere presset.

Disse modsætninger i ledelsens håndtering af deltagelsen og arbejdsmiljøet viser sig kun i ringe grad på de tre arbejdspladser, der har en demokratisk deltagelsesprofil. Her som på de øvrige arbejdspladser er medarbejderne stærkt optaget af at lave et godt stykke arbejde, men de lokale rammer for deltagelsen sikrer en fælles bevågenhed over for belastninger, der kan true arbejdsmiljøet.

Blandt de arbejdspladser, som vi kategoriserer under HRM-modellen, er formerne for og styrken af deltagelse i høj grad bestemt af ledelsen og er koblet med strukturer, der kræver en til tider meget høj arbejdsindsats. Når vi ikke finder store arbejdsmiljøproblemer her, skyldes det formentlig, at de lokale ledelser er meget opmærksomme på at beskytte deres ansatte.

I bankerne, som vi betegner som den blandede HRM/parts model, mener vi at kunne konstatere en negativ virkning på arbejdsmiljøet af medarbejderdeltagelsens transformation. Den relativt høje grad af deltagelse på arbejdets udførelse kan ikke kompensere for, at de høje produktivitetskrav medfører et mindre godt arbejdsmiljø. En væsentlig årsag til dette er, at koncernstyrede arbejdskoncepter og performancekontrol med stor betydning for den enkeltes løn og advancementsmuligheder dels standardiserer og kontrollerer arbejdet og dels medfører store arbejdsbelastninger.

I partsmodellen så vi udtryk for transformationen på den ene fabrik og på skolen med et klart negativt udfald for det psykiske arbejdsmiljø. Begge steder i kraft af at den relative høje grad af deltagelse foregik i en form, der ikke i tilstrækkelig grad kan modvirke belastninger fra øgede produktivitetskrav.

## Anbefalinger

Med baggrund i den indsigt vi har opnået gennem Medea-projektet vil vi her til sidst forsøge at formulere nogle anbefalinger til de aktører, som har ansvaret for arbejdsmiljøet på danske arbejdspladser:

1. **Medarbejderdeltagelsen bør udformes ud fra arbejdspladsens egne forudsætninger og muligheder.** Vi har fundet, at medarbejderdeltagelsens karakter og styrke i høj grad fastlægges på den enkelte arbejdsplads og/eller i den koncern, den indgår i. Inden for hver branche findes der måske nok typiske måder at gøre tingene på ('kulturer'), men et stort spillerum er overladt til den enkelte virksomhed. Det er en god idé at evaluere styrker og svagheder ved de eksisterende former for deltagelse, inden man kaster sig ud i forandringer.

2. **Spørg medarbejderne.** To af de meget klare fund fra Medea-projektet er: 1) på de fleste arbejdspladser er der et betydeligt ønske om mere indflydelse, og ønsket er negativt korreleret med godt arbejdsmiljø, og 2) der er en stærk sammenhæng mellem godt arbejdsmiljø og oplevelsen af at kunne udføre sit arbejde, så kvaliteten er i orden. Hvis man ønsker at arbejde med deltagelse som en vej til bedre arbejdsmiljø, vil det være oplagt at forfølge disse spor. Dvs. at kortlægge hvordan og på hvilke områder, de ansatte ønsker mere indflydelse, samt hvad der af medarbejderne opfattes som forhindringer for, at de kan lave et godt stykke arbejde. Dette kan give et relevant grundlag for drøftelser af, hvordan deltagelsen kan udbygges.
3. **Skab balance mellem arbejdsmiljø- og produktivitetsinteresser.** Ingen af lederne på de 11 arbejdspladser driver rovdrift på medarbejdernes sundhed og sikkerhed af hensyn til interessen i høj produktivitet. Tværtimod synes de alle at være moderne ledere i den forstand, at de betragter et godt arbejdsmiljø som et vigtigt middel til høj produktivitet. Men vi fandt, at måden at forvalte balancen mellem de to hensyn er forskellig. På den ene af fabrikkerne tog ledelsen det for givet, at en ny måde at organisere arbejdet på ville forbedre arbejdsmiljøet, men en god del af medarbejderne mente noget andet. På virksomhederne med en stærk HRM-orientering (banker, hoteller og IT) gav medarbejderne input i form af tilfredshedsmålinger og lignende, og der var en systematisk opmærksomhed på arbejdsmiljøet fra ledelsesside. Alligevel var der nogle steder tendenser til, at arbejdsmiljøet kom i anden række i forhold til produktivitetshensyn. På de demokratisk styrede virksomheder (sygehusafdelinger og den ene af skolerne) var hensyn til medarbejdernes trivsel og deres behov uden for arbejdslivet en fast bestanddel af de løbende drøftelser af, hvordan arbejdspladsen bedst løser sine opgaver. Alt i alt synes den bedste garanti for en god balance således at være, at deltagelsen rækker til, at de ansatte selv har indflydelse på balancen gennem et tæt og systematisk samarbejde med ledelsen.
4. **Den repræsentative deltagelse kan spille en større rolle.** Vi finder, at den indflydelse medarbejderne oplever gennem deres repræsentanter, TR og SR, og de organer disse deltager i, SU og SiU, spiller positivt sammen med oplevelsen af godt arbejdsmiljø, men den oplevede indflydelse er ikke stærk, og det er sammenhængen med arbejdsmiljøet heller ikke. Dette kan hænge sammen med, at de fleste ansatte ikke er klar over, hvad deres repræsentanter laver, men kan også være udtryk for, at det repræsentative system ikke fuldt ud opfylder sin rolle. Vi fandt det i hvert fald bemærkelsesværdigt, at de muligheder for mere systematisk at præge arbejdsforhold og arbejdsmiljø, som reglerne om SiO og SU giver, de fleste steder langt fra blev udnyttet. Et resultat heraf var bl.a., at formerne og betingelserne for den direkte deltagelse sjældent drøftes, endsige vedtages, i fællesskab i partsorganerne, undtaget på de demokratisk orienterede arbejdspladser. Hvis SU og SiO skal løfte deres opgaver i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, må de nødvendigvis også forholde sig til den måde, arbejdet organiseres på, herunder karakteren af de former for direkte deltagelse der praktiseres.
5. **Prøv demokrati.** Vi havde ikke fra starten forventet at finde arbejdspladser, hvis styreform med rette kan betegnes som demokratisk. Udviklingen både i den private og den offentlige sektor har gennem de sidste årtier bevæget sig væk fra idealer om demokrati på arbejdspladsen, og fokus har været på 'mana-

gement' og lederroller. Formelt er der på de tre arbejdspladser, vi karakteriserer som demokratiske, ikke tale om en demokratisk styreform. Der findes en leder, som har beføjelser til at lede. Lederen har imidlertid valgt at lede via demokratiske deltagelsesformer. Idealet er konsensusbeslutninger, eller i hvert fald beslutninger som på forhånd er drøftet grundigt igennem med medarbejderne, og gevinsten er foruden godt arbejdsmiljø tydeligvis også en høj grad af engagement og opbakning fra de ansattes side. Det er sikkert ikke tilfældigt, at vi finder denne styreform på arbejdspladser, hvor arbejdet udføres af professioner; i enhver profession findes der elementer af internt, kollegialt selvstyre. På den anden side er der i princippet intet til hinder for, at også andre typer af arbejdspladser vælger en demokratisk styreform, og eksempelvis ser vi elementer af denne på Hotel X. Under alle omstændigheder bør det vække til eftertanke, at de arbejdsmiljømæssigt to bedste arbejdspladser blandt de 11 udvalgte var arbejdspladser, der blev styret ud fra demokratiske principper.

6. **Skab frirum i forhold til krav og regler oppefra.** Når man undersøger medarbejderdeltagelse ud fra arbejdspladsens perspektiv, er det tydeligt, at der er mange og vigtige beslutningsområder, som medarbejderne ikke har nogen nævneværdig indflydelse på. Selvom de måske er repræsenteret på bestyrelsesniveau, oplever de ikke at have nogen indflydelse på det strategiske niveau, hvor de overordnede beslutninger træffes. Også på det taktiske niveau, eksempelvis vedrørende teknologi og arbejdsorganisation, er indflydelsen de fleste steder meget begrænset. På de fleste af vore arbejdspladser kunne deltagelsen øges, med et bedre arbejdsmiljø til følge, hvis der i mindre grad blev detailreguleret oppefra. Det forekommer paradoksalt, at vi i et land, der på den ene side roser sig af konkurrencemæssige fordele pga. kort distance og relativt uformelle relationer mellem ledelse og ansatte, på den anden side gennem de sidste årtier har oplevet en tiltagende centralisering og bureaukratisering af beslutninger i virksomheder og offentlige institutioner og en tiltagende standardisering og detailstyring af arbejdsgange. Dette gælder både i den offentlige og private sektor. Medarbejderdeltagelsen kan få et større reelt indhold og række ud over det rent operationelle niveau, hvis koncernledelser såvel som de øverste ledelsesniveauer i den offentlige sektor delegerede mere beslutningskompetence over arbejdsbetingelserne til den enkelte arbejdsplads. Så længe dette ikke sker, er det vigtigt, at der på arbejdspladsniveau udvikles fælles opfattelser af, hvordan man forholder sig til 'fjernstyringen' og udvikler fælles strategier i forhold til belastende krav.

Afslutningsvis vil vi minde om, at de data, som Medea-projektet bygger på, blev indsamlet på toppen af en højkonjunktur. Der var fra ledelsesside generelt stor opmærksomhed på arbejdsmiljøet. På nogle af arbejdspladserne skinnede det igennem, at opmærksomheden ikke bare var motiveret af hensyn til medarbejdernes ve og vel, og heller ikke bare af produktivitetshensyn. Det var en periode, hvor virksomhederne kæmpede for at sikre fastholdelse og rekruttering af medarbejdere og undgå opsigelser og højt fravær, og også af disse grunde var det vigtigt for dem at opretholde et godt arbejdsmiljø skabt bl.a. gennem medarbejderdeltagelse og gode sociale relationer. Vi kan kun opfordre til, at den gode indsats fortsættes, selvom der nu igen findes en arbejdskraftreserve, der gør det mindre nødvendigt at fastholde medarbejdere og lettere at rekruttere nye.

## Litteraturliste

- Ahrenkiel, Annegrethe, Tage Bild, Betina Dybbroe, Annemette Hjalager, Morten Lassen og Finn Sommer (2007): *Tillidsrepræsentanter i et forandret sundhedsfelt*, Roskilde Universitetscenter.
- Ahrenkiel, Annegrethe, Betina Dybbroe og Finn M. Sommer (2008): Sygeplejerskers MED-indflydelse på faglig kvalitet, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 1, 28-42.
- Arbejdsmiljøinstituttet (AMI) (2001): *Arbejdsmiljø i sygehussektoren – fokus på arbejdsfysiologiske og psykosociale forhold*, København, AMI.
- Arbejdstilsynet (2006): *Overvågning af arbejdsmiljø og arbejdsmiljøindsats i Danmark 2006-2010*, København, Arbejdstilsynet.
- Arbejdstilsynet (2008): *Status for den særlige tilsynsindsats i Hotel og Restauration*, København, Arbejdstilsynet, [www.at.dk](http://www.at.dk)
- AT-vejviser nr. 40, Brød, tobak og chokolade.
- Bach Else, Peter Hasle, Hans Jørgen Limborg og Christian Roepstorff (2003): *Måling af fremdriften i arbejdsmiljøarbejdet: det generelle arbejdsmiljøarbejde*, København, Arbejdsmiljøinstituttet og CASA.
- Bach, Else 2001: *Ulighed i sundhed, opgjort efter erhverv og brancher*, København, AMI.
- BAR U&F (Branchearbejdsmiljørådet Undervisning og Forskning) (2007): *Stress i skolen*, København, Arbejdsmiljøsekretariatet.
- BAR U&F (Branchearbejdsmiljørådet Undervisning og Forskning) (2004): *Teamarbejde i skolen*, Vejle, Kroghs Forlag.
- Bertelsen, Pernille (2007): Vil elektroniske patientjournaler overflødiggøre lægesekretærer på de danske sygehuse?, *Tidsskrift for arbejdsliv* nr. 3, side 28-43.
- Bertelsen, Pernille (2005): *Hvad laver lægesekretærene, når de ikke er sekretærer for lægerne?*, Virtuelt Center for Sundhedsinformatik, Aalborg Universitet.
- Borg Wilhelm og Jørgen M. Christiansen (2004): *Måling af fremdriften i arbejdsmiljøarbejdet for visionen: Helbredsskader på grund af psykosociale risikofaktorer i arbejdet*, [www.ami.dk](http://www.ami.dk) og [www.casa-analyse.dk](http://www.casa-analyse.dk)
- Busck, Ole, Herman Knudsen, Jens Lind og Tine Jørgensen (2009): Medarbejderdeltagelsens transformation – konsekvenser for arbejdsmiljøet, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11, 1, 31-48.
- CASA (2002): *Sundhed og arbejdsmiljø i hotel- og restaurationsbranchen*, København, CASA.
- Christiansen, Jørgen Møller (2007): *Lærerlivet på godt og ondt. Undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø blandt medlemmer af Danmarks Lærerforening*, København, CASA.
- Danmarks Statistik, RASOFXX, FRA 03 og FRA05, [www.dst.dk](http://www.dst.dk) (hentet sep. 2009).
- Dansk Industri: Fraværstatistik 2007, [www.di.dk](http://www.di.dk)
- Danske Regioner og DL (2008): *Fremtidens lægesekretær, en pjece om kompetenceudvikling, muligheder og udfordringer*, [www.hk.dk/dl](http://www.hk.dk/dl)
- DL (2006): *Lægesekretærens opgaver på sygehusene*, [www.hk.dk/dl](http://www.hk.dk/dl)
- DL (2008): *Fagforeningen for lægesekretærer*, [www.hk.dk/dl](http://www.hk.dk/dl)
- DLF-MJP (Danmarks Lærerforening og Morgenavisen JyllandsPosten (2002): *Lærernes arbejdsforhold*, [www.dlf.org](http://www.dlf.org) (set 16.11.2007).
- DSR-Analyse (2008): *Fakta om sygeplejersker*, [www.dsr.dk](http://www.dsr.dk)
- FA (2005): *Fakta*, 11. årgang, nr. 5, København, Finanssektorens Arbejdsgiverforening.
- FA (2007): *FA Analyse*, nr. 40, januar 2007, København, Finanssektorens Arbejdsgiverforening.
- Finansforbundet 2006: *Smil du er på*, København, Finansforbundet.
- FTF (2006): *Stress på FTF arbejdspladser*, København, FTF.
- Hansen, Anne F. (2005): *Sosus' fysiske og psykiske helbred*. Sammendrag af AMI's 3 FOR-SoSu-rapporter, NFA.dk

- Hasle, Peter og Per Langaa Jensen (2005): *Arbejdsmiljø og screening i social- og sundhedssektoren*, Institut for Produktion og Ledelse, DTU.
- Hasselbalch, Ole (red.) (2005): *Arbejdsmarkedets regler*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Heller, Frank (1998): Playing the Devil's Advocate, in Frank Heller et al: *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press, 144-189.
- Heller, Frank, Eugen Pusic, George Strauss & Bernhard Wilpert (1998): *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press.
- Honneth, Axel (2006): *Kamp om anerkendelse*, København, Gyldendal.
- Hvid, Helge (2009): To be in control – vejen til et godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation?, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11, 1, 11-30.
- Hyman, Jeff & Bob Mason (1995): *Managing Employee Involvement and Participation*, London, Sage.
- Industriens Branchearbejdsmiljøråd (2002): *Industribagerier*, [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk)
- Jensen, Britt Caplen, Bo Netterstrøm og Vilhelm Borg (2003): *ARIT – Arbejdsmiljøet inden for IT-branchen*, København, Arbejdsmiljøinstituttet og Arbejdsmedicinsk Klinik, Hillerød Sygehus.
- Jørgensen, Christian Helms & Niels Warring (red.) (2003): *Demokrati og deltagelse i arbejdslivet*, Roskilde, Roskilde Universitetsforlag.
- Kalleberg, Arne L., Torstein Nesheim og Karen M. Olsen (2009): Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway, *Acta Sociologica*, 52, 2, 99-116.
- Karasek, Robert & Töres Theorell (1990): *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books Inc.
- KL og KTO (2008): *Aftale om tillidsrepræsentanter, samarbejde og samarbejdsudvalg*, [www.kl.dk](http://www.kl.dk), set 30.11.2008.
- Knudsen, Herman (1995): *Employee Participation in Europe*, London, Sage.
- KTO og ARF 2005: *Aftale om arbejdsbetinget stress*, <http://www.kto.dk>.
- Limborg, Hans Jørgen (2002). *Den risikable fleksibilitet – på vej mod et nyt arbejdsmiljø*, København, Frydenlund.
- LO: Øje på arbejdsmiljøet, [www.lo.dk](http://www.lo.dk)
- Lysgaard, Sverre (1967): *Arbejderkollektivet*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Marchington, Mick (2005): Employee Involvement: Patterns and Explanations, in Bill Harley, Jeff Hyman & Poul Thompson (eds): *Participation and Democracy at Work. Essays in Honour of Harvie Ramsay*, London, Palgrave, 20-36.
- Markey, Raymond, Paul Gollan, Ann Hodgkinson, Alain Chouraqui, and Ulke Veersma (eds) (2001): *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment. Diversity and Interaction*, Aldershot, Ashgate.
- NFA (2005): Den Nationale Arbejdsmiljøkohorte (NAK), [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)
- NFA (2005): Psykisk arbejdsmiljø, [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)
- NFA (2009): Erhverv og førtidspension, [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)
- Nielsen, Klaus T. (2001): Udviklingen i den skandinaviske arbejdslivstradition. Nogle eftertanker, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 1, 9-18.
- Pateman, Carole (1970): *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press, London.
- Poole, Michael (1978): *Workers' Participation in Industry*, London, Routledge.
- Poole, Michael, Russell Lansbury and Nick Wailes (2001): Participation and Industrial Democracy Revisited: A Theoretical Perspective, in Raymond Markey et al (eds) (2001): *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment. Diversity and Interaction*, Aldershot, Ashgate, 23-36.
- Ramsay, Harvie (1977): Cycles of Control: Worker Participation in Sociological and Historical Perspective, *Sociology*, 11, 481-506.



- Strauss, Georg (1998): Participation Works – if Conditions are Appropriate, i Frank Heller et al.: *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press, 190-219.
- Sørensen, Ole H., Anita Mac, Hans Jørgen Limborg og Merete Pedersen (red.) (2008): *Arbejdets kerne – om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*, København, Frydenlund.
- Sørensen, Ole H. et al. (2007): Indflydelse i vidensarbejdet, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9, 2, 38-54.
- Tynell, Jesper (2002): Det er min egen skyld’ – nyliberale styringsrationaler inden for Human Ressource Management, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 2, 7-24.
- Visholm, Steen (2005): Uklare roller i postmoderne organisationer – om ledelse og selvstyrende grupper, *Tidsskrift for Arbejdsmiljø*, 7, 1, 27-42.
- Wadel, Carl Cato (2005): Når medarbejderne må lede hverandre – organisationsendring mot mer medarbejderledelse, *Tidsskrift for Arbejdsmiljø*, 7, 4, 78 -92.
- Wenger, Etienne (1998): *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Wethje, Annette & Wilhelm Borg 2003-7: *SATH-undersøgelsen, Sygeplejerskernes arbejdsmiljø, tilfredshed og helbred*, AMI og DSR, [www.dsr.dk](http://www.dsr.dk), seks underrapporter:
1. Jobskifte, sygefravær og ophør fra arbejdsmarkedet (2003)
  2. Balancen mellem arbejds- og privatlivet (2003)
  3. Ergonomisk, fysisk og kemisk arbejdsmiljø samt arbejdsulykker og erhvervsbetingede lidelser (2006)
  4. Arbejdstid og arbejdsmiljø (2005)
  5. Vold og trusler om vold (2004)
  6. Stress blandt sygeplejersker (2007).
- Wilpert, Bernhard (1998): A View from Psychology, in Heller et al.: *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press, 40-64.
- [www.itb.dk](http://www.itb.dk), Vedtægter (besøgt 19.02.09).
- Yin, Robert K. (2003): *Case Study Research. Design and Methods*, London/New York, Sage.



## Bilag 1: Projektbeskrivelse (februar 2007)

### **MEDEA: Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet**

#### **Formål**

Gennem case-studier af danske virksomheder at skaffe nuanceret viden om, hvordan forskellige former for og grader af medarbejderdeltagelse påvirker arbejdsmiljøets kvalitet. Der fokuseres såvel på deltagelse, der direkte vedrører arbejdsmiljøet (f.eks. via SiO og APV), som deltagelse, der bredere vedrører virksomhedens ledelse, organisation, drift og udvikling (f.eks. SU og selvstyrende grupper).

#### **Centrale begreber**

Projektets uafhængige variabel er 'medarbejderdeltagelse', mens den afhængige variabel er 'arbejdsmiljøets kvalitet'.

I overensstemmelse med den internationale litteratur (Knudsen 1995; Heller et al. 1998; Markey et al. 2001) forstås medarbejderdeltagelse (*employee participation*) som et komplekst fænomen, der bygger på væsensforskellige rationaler, strækkende sig fra demokrati over integration til et effektivitets- og nytterationale. Overordnet skelnes der mellem direkte og indirekte deltagelse. Begge former indebærer de ansattes deltagelse i de beslutninger, der træffes på virksomheden - direkte deltagelse finder sted, når ansatte individuelt eller gruppevis selv er med til at beslutte, mens indirekte deltagelse sker gennem de ansattes valgte repræsentanter. Inden for arbejdssociologien bestemmes direkte deltagelse gennemgående som arbejds giverinitieret (Hyman og Mason 1995) og orienteret mod effektiviseringsrationalet (*employee involvement*), mens indirekte deltagelse som hovedregel baserer sig på fagforeningsindflydelse og lovgivning som udtryk for demokrati- og integrationsrationaler (*employee participation*).

Begrebet arbejdsmiljøets kvalitet operationaliseres i projektet på to måder. Dels som udtrykt gennem omfanget af sygefravær, idet mellem en tredjedel og halvdelen af fraværet kan tilskrives arbejdsmiljøet (Lund et al. 2003); dels som den oplevede kvalitet i arbejdsmiljøet målt gennem spørgeskemaundersøgelser på case-virksomhederne.

#### **Baggrund – tidligere forskning**

Mens forskningen i medarbejderdeltagelse internationalt set er omfattende, er vores viden om medarbejderdeltagelsens konsekvenser for arbejdsmiljøet mere begrænset. Generelt findes, at ud over effektivitetsforøgelse – såvel via øget motivation og commitment som via lavere fravær og personaleomsætning – bidrager medarbejderdeltagelsen også til højere arbejdstilfredshed (Wilpert 1998; Heller 1998). Der er dog også fund, der ikke bekræfter denne hovedtendens. Deltagelse kan opleves som frustrerende, hvis ledelsen forvalter den på en 'inautentisk' eller manipulerende måde (Heller 1998), eller medarbejdere kan modsætter sig deltagelse, hvorved negative konsekvenser fremkommer (Wilpert 1998; Hvid 2003). Strauss (1998) identificere en række kontekstvariable, der hhv. fremmer og modvirker en succesfuld praktisering af medarbejderdeltagelse. To centrale variable er graden af tillid mellem ledelse og medarbejdere og parternes oplevelse af fordele ved deltagelsen.

Der findes ingen undersøgelser, der har belyst sammenhængen mellem hele spektret af medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljøet. En survey blandt danske ledere fandt en række markante forskelle mellem virksomheder, der har hhv. en kontrolbaseret og en dialogbaseret ledelsesform. Blandt de sidstnævnte – bl.a. karakteriseret ved en høj grad af dialog og samarbejde – var sygefraværet markant lavere, mens arbejdstilfredsheden var markant højere end i de kontrolbaserede virksomheder (LH 2004). En række danske studier har fundet en positiv sammenhæng mellem deltagelse i virksomhedens miljøarbejde – såvel direkte som repræsentativ deltagelse – og arbejdsmiljøet (Handberg 1993; Lorentzen og Remmen 2000; Busck 2005).

Den internationale forskning om betydningen af den indirekte/repræsentative deltagelse – hvor sikkerhedsudvalg og lignende partssammensatte organer er blevet studeret – synes at finde en klar positiv sammenhæng med arbejdsmiljøet (Frick og Walters 2000; Eaton og Nocerino 2000; Walters og Nichols 2006; Popma 2003). Frick og Walters' (2000) omfattende litteraturstudie konkluderer, at repræsentativ deltagelse i kraft af de ansattes aktivitet og den bagvedliggende fagforeningsstøtte leder til færre arbejdsskader, og at arbejdsmiljøet er klart bedre på arbejdspladser med organiseret arbejdskraft end uden. I Danmark konkluderer Hasle i sin oversigt over forskningen i SiO, at der er skabt grundlag for en "virksomhedsintern arbejdsmiljødiskurs, som uden tvivl medvirker til løsning af mange arbejdsmiljøproblemer" (Hasle 2001: 107); en tilsvarende slutning drages af Per Langå Jensen (2002). Dog, tilføjer Hasle, er det ikke lykkedes at inddrage "arbejdsmiljøet i de centrale beslutnings- og planlægningsprocesser". Med den voksende relative betydning af det psykiske arbejdsmiljø, og bestemmelsen om at SU skal forholde sig til stressforebyggelse, øges SU's relevans som deltageskanal. Agervold (2002) fandt, at over to tredjedele af samarbejdsudvalgene havde "sikkerheds- og miljøspørgsmål" på dagsordenen; egentlige drøftelser fandt dog kun sted i 26 procent af udvalgene, mens kun 10 procent traf fælles beslutninger på området. I det offentlige har muligheden for at slå samarbejds- og sikkerhedsudvalget sammen til et integreret medindflydelsesforum ført til en mulig styrkelse af arbejdsmiljøarbejdet. Navrbjerg (2005) fandt, at lønmodtagerrepræsentanter i kommuner med et enstrengt system i højere grad fandt arbejdsmiljøarbejdet styrket end deres kolleger i kommuner, hvor man havde bevaret opdelingen på to organer. Også tillidsrepræsentant-institutionen kan spille en rolle for arbejdsmiljøet; således fandt Hasle og Møller (2005), at et tæt samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter om produktionens tilrettelæggelse gav klare forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø.

Samlet peger undersøgelserne af de indirekte/repræsentative deltagelsesformer på positive effekter på arbejdsmiljøet. Dette er måske ikke overraskende, da den repræsentative deltagelse netop er opstået med henblik på at give de ansatte en grad af kollektiv indflydelse over deres arbejdsvilkår. Dog kan den kollektive indflydelse prioritere andre mål end arbejdsmiljøet, f.eks. høj indtjening eller virksomhedens overlevelse og sikkerheden i ansættelsen. Derfor kan det ikke udelukkes, at indirekte deltagelse i bestemte kontekster praktiseres på måder, som ikke fremmer arbejdsmiljøets kvalitet.

Angående direkte deltagelse må forventningerne være mere ambivalente. På den ene side indebærer (øget) direkte deltagelse, at de ansatte har mere indflydelse på deres arbejdssituation, hvilket alt andet lige vil forbedre arbejdsmiljøet. På den anden side indføres direkte deltagelse typisk med sigte på at effektivisere og intensivere arbejdsprocesserne, hvilket kan være medvirkende til, at europæiske surveys rapporterer om en forøgelse af stress. Som årsag findes stigende krav i arbejdet og utilstrækkelig job-autonomi og 'coping'-kapacitet (EF 2003 og 2005). Studier i Nordamerika af 'high-performance' arbejdspladser karakteriseret ved 'lean' eller 'flexible' produktion og team-work finder en negativ sammenhæng med arbejdsmiljøet, f.eks. målt ved antallet af arbejdsskader. Selv om øget medarbejderdeltagelse kan have en positiv betydning (Harrison og Legendre 2003), sætter stigningen i arbejdsintensiteten mv. arbejdsmiljøhensyn over styr (Azkenazy 2001; Foley og Polaney 2006). Europæiske og nordiske undersøgelser af direkte deltagelse vidner dog overvejende om positive effekter på arbejdsmiljøet. Analyser af data fra den store europæiske EPOC-survey om direkte deltagelse fører Benders et al. (2001: 52) til følgende konklusion: "The reported economic effects are significant.... Attendance is reported to have improved as well, which is probably also an indicator of improved quality of working life". I Danmark er effekten af øget direkte deltagelse belyst i SARA-programmets undersøgelse af Det Udviklende Arbejde (DUA), som i et individperspektiv defineredes som "arbejde, hvor den enkelte har stor indflydelse på sit eget arbejde, gode udviklingsmuligheder, mange frihedsgrader samt en høj grad af mening i arbejdet" (Kristensen og Smith-Hansen 2003: 12). Det var således i stor grad effekten af direkte deltagelse, der blev målt. Undersøgelsens survey viste, at DUA samvarierer positivt med godt helbred samt arbejdstilfredshed, og negativt med stress, altså samlet set hænger positivt sam-

men med et kvalitativt godt arbejdsmiljø (Kristensen og Smith-Hansen 2003). Billedet fra de kvalitative studier af udviklingsforsøgene var dog mere broget; f.eks. oplevedes større autonomi i arbejdet ikke altid som en forbedring af arbejdsmiljøet (Hvid 2003). I Norge satsede forskningsprogrammet Bedriftsudvikling 2000 på en forbedring af såvel effektivitet som arbejdsmiljø gennem øget deltagelse. Hansen (2002) fandt, at de ansatte oplevede en forbedring af arbejdsmiljøet, men afviste samtidig programmets antagelse om, at deltagelse, demokrati og arbejdsmiljø kan betragtes som tre sider af samme sag. Mere negative resultater fandt Tynell (2002) i en IT-virksomhed uden kollektiv repræsentation, hvor ansatte, trods stor autonomi i arbejdet, oplevede store belastninger, bl.a. som følge af stramme dead-lines.

De ovennævnte fund kunne tyde på, at direkte deltagelse med større sandsynlighed influerer positivt på arbejdsmiljøet i de skandinaviske lande end i eksempelvis Nordamerika. Dette kan hænge sammen med den stærkere repræsentative deltagelse og fagforeningsindflydelse i de førstnævnte lande, hvorved der potentielt kan udøves kontrol med de betingelser, den direkte deltagelse praktiseres under. I EPOC-undersøgelsen skilte Sverige og Danmark sig klart ud som de lande, hvor der oftest foregik fælles beslutningstagning mellem ledelse og lønmodtagerrepræsentanter forud for indførelsen af forskellige former for direkte deltagelse (EPOC 2005).

### **Hovedproblemstilling og hypoteser**

Projektets hovedproblemstilling er, hvordan medarbejderdeltagelsen influerer på arbejdsmiljøets kvalitet i forskellige organisatoriske kontekster. Gennem en række case-studier undersøges det:

- a) Hvad der karakteriserer medarbejderdeltagelsen i virksomheder med hhv. et godt og et mindre godt arbejdsmiljø?
- b) Hvilken sammenhæng der er mellem medarbejderdeltagelsen i dens forskellige grader og former og arbejdsmiljøets kvalitet?
- c) Hvilke mekanismer, der konkret formidler denne sammenhæng?

Hovedhypotesen er, at medarbejderdeltagelse, både dens indirekte og direkte former, korrelerer positivt med kvalitet i arbejdsmiljøet. Samtidig opereres med en sekundær hypotese, der antager, at der i visse kontekster er tale om en negativ sammenhæng. De to hypoteser kan begrundes ud fra tidligere forskning (jf. ovenfor), men også mere specifikt i forhold til Robert Karasek's krav-kontrol model. Deltagelse har potentiale til at give de ansatte kontrol over arbejdssituationen og også til at have indflydelse på kravene, således at der opnås en passende balance mellem krav og udfordringer i arbejdet og individets ressourcer og handlerum. Dette taler for hovedhypotesen. Hvis imidlertid deltagelsen er meget produktivitetsorienteret, individualistisk udformet og ikke indebærer kollektiv indflydelse på arbejdsmængden, jf. diskussionen om det grænseløse arbejde, kan den sekundære hypotese tænkes at holde – her er vi langt fra Lysgaards (1967) ydelses- og belastningsregulerende arbejderkollektiv. I Sverige fandt Marklund et al. (2005), at det øgede sygefravær siden midten af 1990'erne ikke kan forklares ud fra ringere fysisk arbejdsmiljø; derimod fandtes, at ringere psykosocialt arbejdsmiljø, herunder især øget arbejdstempo og en forrykkelse af balancen mellem krav i arbejdet og job-autonomien, har en klar effekt. Der peges på strukturelle forandringer mod mere 'lean' produktion og formindskelse af de ansattes indflydelse. Kravene er steget, men mulighederne for at kontrollere, hvordan de opfyldes, er ikke fulgt med.

Det er projektets hensigt at teste den relative styrke af de to hypoteser ud fra det empiriske materiale fra de studerede case-virksomheder. Det primære formål hermed er ikke en kvantitativ analyse – værdien af en sådan begrænses af det relativt lille antal cases – men en nærmere identifikation af, hvilke kvalitative karakteristika ved medarbejderdeltagelsen og dens organisatoriske kontekst der medvirker til hhv. positive og negative effekter på arbejdsmiljøets kvalitet.

## Design og metode

Projektet udformes som et multipelt case-studie (Yin 2003). Ved at anvende case-studiet fås en dybere indsigt i de konkrete sammenhænge i casene, men i princippet ikke et datamateriale, der er repræsentativt ud over de pågældende virksomheder. Vægten i case-studiet ligger på at afdække den enkelte virksomheds særlige kendetegn og hvorledes årsagssammenhænge udfolder sig i en specifik konfiguration af sociale strukturer både inden for og uden for virksomheden. Validiteten og reliabiliteten ved de oparbejdede data søges sikret gennem anvendelse af de normale videnskabelige metoder og procedurer (observation, interviews, spørgeskemaer og foreliggende kildemateriale) og gennem en systematisk analyse af dataene.

Case-studiet omfatter 12 virksomheder fra seks brancher. Brancherne er udvalgt i samarbejde med parallelle projekter planlagt i New Zealand, Australien og Norge (se pkt. 14 i ansøgningen) og omfatter: undervisning (folkeskoler), sundhed (hospitalsafdelinger), IKT virksomheder, hoteldrift, finans (banker) og fødevarer virksomheder. I hver branche udvælges to virksomheder, hvor den ene har et overgennemsnitligt sygefravær (> 20 procent over gennemsnittet), den anden et undergennemsnitligt (> 20 procent under gennemsnittet). Det er endvidere et kriterium, at virksomhederne har en størrelse, der kvalificerer til repræsentative organer for medarbejderdeltagelse (samarbejds- og/eller sikkerhedsudvalg).

I hver virksomhed indsamles data gennem interviews med: den øverste leder, sikkerhedschefen samt næstformanden i hhv. samarbejds- og sikkerhedsudvalg. Interviewene er semi-strukturerede og baseres på spørgeguides. Først og fremmest skal de kortlægge former, indhold og intensitet for medarbejderdeltagelsen. Der fokuseres både på medarbejderdeltagelse, der retter sig direkte mod arbejdsmiljøet, såsom indsatsen hos sikkerhedsrepræsentanter og i sikkerhedsudvalg, arbejdsmiljørelaterede spørgsmål i SU, og medarbejderes direkte involvering i AML, APV, sikkerhedsrutiner mv., og medarbejderdeltagelse mere generelt i forhold til andre sider af virksomhedens organisation, drift og udvikling (personalepolitik, driftsomlægninger, arbejdsorganisation, arbejdstid mv.). Interviewene skal desuden, suppleret med skriftligt materiale, kortlægge virksomhedens arbejdsmiljøpolitik og de virkemidler, virksomheden anvender i forbindelse med overvågning og forbedring af arbejdsmiljøet, herunder anvendelse af APV. Ligeledes skal interviewene søge at afdække, hvordan arbejdsmiljøet prioriteres i forhold til andre mål i virksomheden. Hvert interview planlægges til at vare ca. en time.

Andre data tilvejebringes gennem indsamling af dokumenter, der kan bidrage til belysning af arbejdsmiljøpolitik, personalepolitik, medarbejderdeltagelsens rolle i øvrigt, udformning og opfølgning af APV, sygefraværets omfang og karakter ol.

Endelig gennemføres på hver virksomhed en undersøgelse af medarbejdernes opfattelse af arbejdsmiljøets kvalitet ved hjælp af et spørgeskema med nogle få, skalerede spørgsmål. Hensigten er at få et subjektivt mål for kvaliteten i arbejdsmiljøet, der kan sammenholdes med den objektive indikator sygefraværet. Ligeledes vil spørgeskemaet indeholde spørgsmål om de ansattes oplevelse af indflydelse i arbejdet, idet det er relevant at undersøge, om der er overensstemmelse mellem medarbejderdeltagelsens omfang og intensitet og den oplevede indflydelse. Endelig spørges der til den oplevede balance mellem krav og handlerum/ressourcer, jf. argumentationen for den sekundære hypotese ovenfor.

## Analyser

Data analyseres dels for den enkelte virksomhed, dels for alle virksomheder i et komparativt perspektiv. For den enkelte virksomhed beskrives de former for medarbejderdeltagelse, der benyttes, og den grad af intensitet i deltagelsen, der er tale om. Deltagelsen i den enkelte virksomhed bestemmes niveaumæssigt og indplaceres på en skala (se skitse til analyseramme). Endvidere beskrives de mekanismer, hvorigennem medarbejderdeltagelsen konkret påvirker arbejdsmiljøet. Endelig foretages en vurdering af medarbejderdeltagelsens betydning sammenholdt med betydningen af andre organisatoriske forhold, der virker ind på arbejdsmiljøet, herunder bl.a. ledelsens arbejdsmiljøpolitik og personalepolitikken. Herefter foretages analyser af sammenhængen mellem disse data og data for arbejdsmiljøets kvalitet.

### Skitse til analyseramme

Former for og udbredelse af medarbejderdeltagelse	Intensitet af medarbejderdeltagelse	Arbejdsmiljøets kvalitet	Måling af medarbejderdeltagelse	Måling af arbejdsmiljøets kvalitet
<i>Indirekte delt.:</i> Rep. i bestyrelsen Tillidsrepræsentanter Samarbejdsudvalg Sikkerhedsorg. <i>Direkte delt.:</i> AML APV Sikkerhedsprocedurer Projektgrupper Møder for ansatte Selvst. grupper Delegering af ansvar Andet	Information Høring (fælles drøftelser) Medbestemmelse (fælles beslutninger) Selvstyre (ansatte træffer selv beslutninger)	A. Omfang og struktur af sygefravær  B. Som målt Ved hjælp af spørgeskema	Ud fra grad af udbredelse og intensitet indplaceres virksomheden på en skala fra 0 – 10. Separate målinger af de forskellige typer af deltagelse	Ud fra spørgeskema samt sygefravær indplaceres virksomheden på skala fra 0-10

Note: Inspireret af Hasle 1999, Knudsen 1995, Busck 2005, Markey et al 2001, Hyman & Mason 1995.

I den komparative analyse fokuseres der på at forklare ligheder og variationer mellem virksomhederne, både mellem de to virksomheder i de enkelte brancher, mellem brancherne indbyrdes og hvad angår det samlede materiale. Analysen orienterer sig mod at be- eller afkræfte de to tidligere nævnte hypoteser ved at identificere de karakteristika ved medarbejderdeltagelsen, der hhv. fremmer og svækker arbejdsmiljøets kvalitet. Analysen vil derudover søge at identificere en 'best practice' for medarbejderdeltagelse som redskab til at bidrage til et godt arbejdsmiljø, med forbehold for graden af 'embeddednes' i konkrete virksomhedskontekster.

Efter projektets udløbsperiode er planlagt deltagelse i internationale, komparative analyser.

### Nyhedsværdi og betydning for arbejdsmiljøet

Projektet vil som det første, i hvert fald på dansk grund, undersøge effekten af hele spektret af former for medarbejderdeltagelse på arbejdsmiljøet. Det vil derfor skabe ny viden om, hvordan de forskellige former, hver for sig og kombineret, virker, og hvilke organisatoriske forhold der virker fremmende eller hæmmende. Projektet vil søge at identificere 'best practice' på området og vil dermed producere redskaber, der kan anvendes ved udformning og regulering af medarbejderdeltagelse, således at denne bidrager til kvalitet i arbejdsmiljøet.

### Tidsplan

Projektet løber fra 1.9 2007 til 1.9 2009.

### Gennemførlighed

Projektet udføres af fem forskere med stor forskningserfaring inden for medarbejderdeltagelse, sikkerhedsarbejde, arbejdsmiljøudvikling og -ledelse, og relationer på arbejdsmarkedet. Projektet forudsætter, at 12 virksomheder er parate til at stille sig til rådighed som case-virksomheder. Aftaler med relevante virksomheder forventes at kunne indgås i løbet af projektets opstartsfase.

## Referencer:

- Agervold, M. (2002): Arbejdet i samarbejdsudvalg: en empirisk undersøgelse af arbejdsformer, indhold og tilfredshed med SU-arbejdet, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4: 2. Azkenazy, P. (2001): Innovative workplace practices and occupational injuries and illnesses in the USA, i *Economic and Industrial Democracy*, vol 22, 4: 485-516.
- Benders, J., F. Huijgen & Pekruhl (2001): Why Implement Group Work? Observations and Speculations after a European Survey, in Markey et al. (2001).
- Busck, O. (2005): Hvor blev medarbejderdeltagelsen i virksomhedernes miljøarbejde af? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7: 4.
- Eaton, A. E. & T. Nocerino (2000): The effectiveness of HS committees, *Industrial Relations*, vol 39, 2: 265-289.
- EPOC (2005): *New Forms of Work Organisation. Can Europe Realise its Potential. Results of a survey of direct participation in Europe*, Dublin, European Foundation.
- European Foundation (2003): Work organisation and health at work in the EU, <http://www.eurofound.eu.int>
- European Foundation (2005): Work-related stress, [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int)
- European Foundation (2006): Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report, [www.eurofound.eu.int](http://www.eurofound.eu.int)
- Foley, J. R. & M. Polanyi (2006): Workplace Democracy: Why Bother?, *Economic and Industrial Democracy*, vol 27, 1: 173-191.
- Frick, K. & D. Walters (2000): Worker participation and the management of OHS, i Frick et al, *Systematic Occupational Health and Safety Management*, Kidlington, Oxford, Elsevier Science.
- Handberg, S. (1993): *Arbejds miljø og renere teknologi i fiskeindustrien*, Forskningsrapport, København, Arbejds miljøfondet.
- Hansen, K. (2002): Postulater om deltagelse, demokrati og arbejdsmiljø, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4:1.
- Harrison, D. & C. Legendre (2003): Technological Innovations, Organizational Change and Workplace Accident Prevention, *Safety Science* vol 41, 4: 319-338.
- Hasle, P. (1999): Medarbejderinddragelse i arbejdets udvikling, i Hvid (red) *Ressourcer og velfærd i arbejdslivet*, København, Frydenlund.
- Hasle, P. (2001): Sikkerhedsorganisationens lange vej, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3: 2.
- Hasle, P. og N. Møller (2005): Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab – social kapital i danske slagterier, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7: 3.
- Heller, F. (1998): Playing the Devil's Advocate, in Heller et al. (1998).
- Heller, F., E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert (1998): *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press.
- Hvid, H. (2003): Dilemmaer knyttet til medarbejderdeltagelse i 'partnerskaber', *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 5: 2.
- Hyman, J. & B. Mason (1995): *Managing Employee Involvement and Participation*, London, Sage.
- Jensen, P. L. (2002): Assessing Assessment, *Economic and Industrial Democracy*, vol 23, 2.
- Karasek, R. og T. Theorell (1990): *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books Inc.
- Knudsen, H. (2005): *Employee Participation in Europe*, London, Sage.
- Kristensen, T. S. (1999): Sundhed – en ressource, i Hvid (red), *Ressourcer og velfærd i arbejdslivet*, København, Frydenlund.
- Kristensen, T. S. & L. Smith-Hansen (2003): *Det udviklende arbejde: helbred, stress og kvalifikationer*, København, Frydenlund.
- LH (Ledernes Hovedorganisation) (2004): *Ledelsesstil. Hvad er resultatet af god ledelse?....og af dårlig?*, maj 2004, [www.lh.dk](http://www.lh.dk)
- Lorentzen, B. & A. Remmen (2000): Medarbejderdeltagelse i miljøindsatsen: læreprocesser i miljøgrupper, i *Tidsskrift for arbejdsliv* 2: 2.
- Lund, T., Jensen, C., Nielsen, M.L. & V. Borg, V. (2003): *Sygefravær i et arbejdsmiljøperspektiv*, København, AMI.
- Lysgaard, S. (1967): *Arbejderkollektivet*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Markey, R. (2001): Introduction: Global Patterns of Participation, in Markey et al. (2001).
- Markey, R., P. Gollan, A. Hodgkinson, A. Chouraqui & U. Veersma (2001): *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment. Diversity and Interaction*, Aldershot, Ashgate.
- Marklund et al (2005): *Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar*, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- Navrbjerg, S. (2005): Mellem medindflydelse og medbestemmelse – nye samarbejdsformer i amter og kommuner, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7: 3.
- Popma, J., (2003): The OHS impact of worker participation, omtalt på <http://www.eurofound.eu.int/>
- Strauss, G. (1998): Participation Works – if Conditions are Appropriate, in Heller et al. (1998).
- Walters, D. & T. Nichols (2006): Representation and consultation on health and safety in chemicals, *Employee Relations*, 28: 3.
- Wilpert, B. (1998): A View from Psychology, in Heller et al. (1998).
- Yin, R. (2003): *Case Study Research. Design and Methods*, London/New York, Sage.

## Bilag 2: Interviewguide

Gælder for interviews med ledelses- og tillidsrepræsentanter. Sikkerhedsrepræsentanter spørges primært om den del, der vedrører arbejdsmiljøarbejdet.

### **Forinden interviewet er følgende spørgsmål afklaret:**

Antal medarbejdere omfattet af undersøgelsen  
Hvordan ledelsen af arbejdet er organiseret  
Fraværet og hvordan det har udviklet sig (egen sygdom og fravær i alt)  
Organisationsforhold på begge sider, overenskomster  
Foreligger lokale aftaler i relation til arbejdsmiljøet  
Forekomst af SU/MED-udvalg samt SiU og deres sammensætning

### **Dokumenter**

Før eller efter interviewet sikres udlevering af dokumenter som:  
Arbejdsmiljøpolitik, referater af SU- og SiU-møder 1 år tilbage, APV'er  
Resultater af tilfredshedsmålinger og lignende  
Ledelsessystemer  
Personalepolitikker, herunder fravær, uddannelse

### **Præsentation af formålet med interviewet**

Med medarbejderdeltagelse mener vi alle de måder, hvorpå medarbejderne 'på gulvet' er med til at træffe beslutninger om deres arbejdsforhold og virksomhedens drift og udvikling, som på nogen måde kan berøre deres arbejdsmiljø i bred forstand. Vi tænker både på den enkeltes og gruppers deltagelse i beslutninger, og på den deltagelse, der sker gennem tillids- og sikkerhedsrepræsentanter og deres medvirken i SU, SiU eller tilsvarende organer.

Vi spørger ind til en række områder af beslutninger, som vi generelt mener har betydning for arbejdsmiljøet, men I må endelig nævne nogle, som vi måske har glemt. Vi vil gerne have jer til at fortælle, dels i hvilken form deltagelsen forekommer (individuel, gruppevis eller gennem en repræsentant – og begge dele kan sagtens tænkes), om den er midlertidig, f.eks. i form af et projekt, samt hvor dyb deltagelsen er, dvs. om det er konsultation, medbestemmelse eller selvledelse.

**Deltagelsens bredde** (=scope eller rækkevidde, dvs. de beslutningsområder deltagelsen virker ind på)

**Deltagelsens former** (direkte, individuel; direkte, gruppe; repræsentativ)

### **Arbejdets Organisering og tilrettelæggelse:**

Fordeling af arbejdet (hvem og hvor mange)  
Måden arbejdet udføres på  
Mængden af arbejdsopgaver  
Tempoet i arbejdsudførelsen  
Kvaliteten af det udførte arbejde  
Udvikling, implementering og revision af ledelsessystemer (Kvalitets-, miljø- og arbejdsmiljøledelse)  
Forandrings- og omstillingsprojekter

### **Fastlæggelse af arbejdstiden:**

Over døgnnet, ugen eller måneden, herunder skiftehold og dettes form  
Pauser, ferier og fridage

Overarbejde/mere end 37 timer ugentligt  
Hjemmearbejde  
Kompensation for overarbejde (løn eller fri)

**Lønforhold mv.:**

Lønssystem  
Bonus eller andre former for økonomiske godtgørelser  
Fondsdannelse til uddannelse eller andet

**Arbejdets indhold og udviklingsmuligheder samt anvendelse af personlige og professionelle evner:**

Arten af arbejdsopgaver  
Kompetencetildeling og -opbygning  
Opkvalificering og videreuddannelse f.eks. i forbindelse med ny teknologi  
Uddannelsespolitik  
Krav om sociale kompetencer  
Ansvar i forhold til kunder og leverandører

**Arbejdsmiljø- og sikkerhedsarbejdet:**

Organisering og tilrettelæggelse af sikkerhedsarbejdet  
Adgang til viden og ressourcer i sikkerhedsarbejdet, herunder ekstern ekspertise  
Kompetenceopbygning og opkvalificering af sikkerhedsrepræsentanter  
Udformning af arbejdspladser, herunder inventar og tekniske hjælpemidler  
Systematisk arbejdspladsovervågning og forbedring (APV)  
Planlægning af nye eller ændring af eksisterende arbejdspladser, arbejdsprocesser og metoder, herunder indførelse af ny teknologi og anskaffelse af tekniske hjælpemidler og kemikalier  
Arbejdsmiljøpolitikken  
Undersøgelser af arbejdsmiljøet, f.eks. tilfredshedsmålinger  
Forebyggelse/håndtering af krænkende adfærd (mobning/chikane/trusler om vold)

**Personalepolitik og samarbejdsforhold:**

Ansættelse og afskedigelse af medarbejdere  
Forfremmelser og forflytninger  
Omflytning/omskoling af ansatte f.eks. v/udlicitering  
Information om ledelsesbeslutninger (udover hvad der kommer frem i SU)  
Personalepolitikken generelt (HR, HRM)  
Politikker og praksisser omkring: fravær og forebyggelse af sygdom; rygning, alkohol, seniorer; ligebehandling og integration mv.  
Løsning af konflikter og samarbejdsproblemer indbyrdes mellem medarbejdere  
Velfærdsforanstaltninger

**Virksomhedsstrategiske forhold:**

Fastlægning af:  
Værdigrundlag  
Produktionsmål  
Kvalitetsmål  
Investeringer (budget)  
Udvidelser/indskrænkninger  
Udbud og udlicitering, vikaransættelse



## **Generelle spørgsmål**

Er der inden for de sidste par år er sket større ændringer i medarbejderdeltagelsen?

Hvordan går det med arbejdsmiljøet, herunder det psykiske?

I hvor høj grad ses sygefraværet som udtryk for dårligt arbejdsmiljø?

Kan medarbejderne sige fra, når de føler sig overbelastet?

Virker medarbejderinddragelse og -deltagelse i virksomhedens beslutninger i bred forstand positivt ind på arbejdsmiljøet?

Er der negative følger?

I hvor høj grad er det nuværende niveau for medarbejderdeltagelse knyttet til bestemte personer på ledelses- eller medarbejdersiden?

Opfattes niveauet af medarbejderinddragelse og -deltagelse i virksomhedens beslutninger i bred forstand som tilfredsstillende set fra hhv. ledelsesside og medarbejderside?

Er der for langt mellem det niveau, de vigtige beslutninger bliver truffet på, og det niveau, der er medarbejderdeltagelse på?

Kan den direkte deltagelse gå ud over et godt arbejdsmiljø?

Hvordan skulle medarbejderdeltagelsen ideelt set være for at sikre et godt arbejdsmiljø?

Har du bemærkninger til emnet i øvrigt?

Må vi kontakte jer igen mhp. uddybning af spørgsmål og svar?

### Bilag 3: Liste over interviewede

Virksomhed	Interview med (personens titel/funktion):	Interview- form
<b>Fabrik Y</b>	Produktionsdirektør	Enkelt
	Produktionschef	Enkelt
	Tillidsrepræsentant	Dobbelt
	Sikkerhedsrepræsentant	
<b>Fabrik X</b>	Chef for distribution og ekspedition	Dobbelt
	Driftsleder for bageriet (og for pakkeriet de sidste tre år)	
	Fabrikschef	Enkelt
	Sikkerhedsrepræsentant	Enkelt
	Tillidsmand	Enkelt
<b>Bank Y</b>	Direktør	Enkelt
	Tillidsrepræsentant	Dobbelt
	Arbejds miljørepræsentant	
<b>Bank X</b>	Direktør	Enkelt
	HR-partner	Enkelt
	Arbejds miljørepræsentant	Enkelt
	Privatdirektør og arbejds miljøleder	Enkelt
	Tillidsmand	Enkelt
<b>Hotel X</b>	Direktør	Enkelt
	Souschef i køkkenet	Trippelt
	Souschef i receptionen	
	Souschef for tjenerne	
	Sikkerhedsrepræsentant og medlem af koncern-SU	Enkelt
	Afdelingsleder i køkkenet	Dobbelt
	Afdelingsleder i receptionen	

<b>Hotel Y</b>	Direktør	Enkelt
	Mellemlider og Oldfrue	Dobbelt
	Afdelingschef	
	Sikkerhedsrepræsentant og tjener	Dobbelt
	Medarbejderrepræsentant og kok	
<b>IT X</b>	Direktør	Enkelt
	Scrummaster	Enkelt
	Sikkerhedsrepræsentant	Enkelt
	Samarbejdsudvalgsrepræsentant	Enkelt
<b>Skole Y</b>	Tillidsrepræsentant	Enkelt
	Sikkerhedsrepræsentant	Enkelt
	Skoleleder	Enkelt
<b>Skole X</b>	Skoleleder	Dobbelt
	Tillidsrepræsentant	
<b>Sygehus Y</b>	Afdelingsleder/afd. Sygeplejerske	Enkelt
	Sikkerhedsrepræsentant	Dobbelt
	Tillidsrepræsentant	
<b>Sygehus X</b>	Arbejdsmiljørepræsentant og lægesekretær	Enkelt
	Fællestillidsmand og tillidsrepræsentant for lægesekretærer	Dobbelt
	Tillidsrepræsentant	
	Oversygeplejerske	Enkelt
	Ledende lægesekretær	Dobbelt
	Afdelingssygeplejerske	

## Bilag 4: Spørgeskema

### Spørgeskema om arbejdsmiljø og indflydelse

Spørgeskemaet er en del af en større undersøgelse af medarbejdernes indflydelse på arbejdspladsen og konsekvenserne for arbejdsmiljøet.

Undersøgelsen udføres af forskere ved Aalborg Universitet og støttes økonomisk af Arbejdsmiljøforskningsfonden og finder sted i 12 virksomheder fordelt på 6 brancher.

Spørgeskemaet udfyldes ganske enkelt ved at sætte kryds i den rubrik du finder mest relevant. Det tager maksimalt 10 minutter at udfylde skemaet.

Din besvarelse behandles fortroligt og helt anonymt.

På forhånd tak for din deltagelse.

Herman Knudsen  
Projektleder

#### Køn (sæt kryds):

- ☐ Mand
- ☐ Kvinde

#### Alder (sæt kryds):

- ☐ Under 30 år
- ☐ 30-50 år
- ☐ Over 50 år

#### Stilling eller jobfunktion

- ☐ a.
- ☐ b.
- ☐ c.
- ☐ d.

### Om arbejde og indflydelse (1)

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
Har du mere at lave i dit job, end du kan overkomme?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejds-tempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbejder du flere timer, end du er ansat til?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Om arbejde og indflydelse (2)

	Altid	Ofte	Sommetider	Sjældent	Aldrig/næsten aldrig
Har du stor indflydelse på beslutninger om, hvor meget du skal lave?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Har du stor indflydelse på tilrettelæggelsen af dit arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Om arbejde og indflydelse (3)

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Har du mulighed for at lære noget nyt gennem dit arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Synes du, at du har mulighed for at udføre dit arbejde, så kvaliteten er i orden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Om arbejde og indflydelse (4)

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Får du på din arbejdsplads information om f.eks. vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Synes du, at du burde have større indflydelse på din arbejdsplads?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Om indflydelseskanaler

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	Slet ikke	Ikke relevant
Synes du, at I har indflydelse på arbejdsforholdene via jeres tillidsrepræsentant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Synes du, at I har indflydelse på arbejdsforholdene via samarbejdsudvalget?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Synes du, at I har indflydelse på arbejdsforholdene via jeres sikkerhedsrepræsentant/sikkerhedsudvalget?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Om arbejdsmiljø (1)

	Hele tiden	En stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
Føler du, at dit arbejde tager så meget af din energi, at det går ud over privatlivet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvor tit har du følt dig udkørt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvor tit har du følt dig stresset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Om arbejdsmiljø (2)**

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Er der krav i dit arbejde, som går ud over forholdet til kollegerne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Findes der mellem kollegerne fælles bestræbelser for at sikre, at arbejdskravene er passende?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvis du har problemer på dit arbejde, får du så støtte fra kollegerne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Om arbejdsmiljø (3)**

	Meget godt	Godt	Nogenlunde	Dårligt	Meget dårligt
Hvordan vil du karakterisere dit fysiske arbejdsmiljø?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvordan vil du karakterisere dit psykiske arbejdsmiljø?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvordan vil du samlet karakterisere dit arbejdsmiljø?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Tak for din deltagelse i undersøgelsen.**

## Bilag 5: Forkortelser

3F	Fagligt Fælles Forbund
AMI	Arbejdsmiljøinstituttet (nu: NFA)
AMG	Arbejdsmiljøgruppe
AMK	arbejdsmiljøkvalitet
AMR	arbejdsmiljørepræsentant
AT	Arbejdstilsynet
DA	Dansk Arbejdsgiverforening
DI	Dansk Industri
DL	Lægesekretærer og Sundhedsservicesekretærer
DLF	Danmarks Lærerforening
DSR	Dansk Sygeplejeråd
EGA	ensidigt gentaget arbejde
FA	Finanssektorens Arbejdsgiverforening
FOA	Fag og Arbejde (tidligere: Forbundet af Offentligt Ansatte)
FTF	Fællesrådet for Tjenestemænds og Funktionærer
HK	Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund
HORESTA	Hovedorganisation for Hotel-, Restaurations- og Turisterhvervet
HRM	Human Ressource Management
IR	Industrial Relations
KL	Kommunernes Landsforening
KTO	Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte
LO	Landsorganisationen i Danmark
MED-udvalg	medindflydelsesudvalg
NFA	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
NNF	Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet
SR	sikkerhedsrepræsentant
SiO	sikkerhedsorganisationen
SiU	sikkerhedsudvalg
SU	samarbejdsudvalg
TR	tillidsrepræsentant